Universität Hohenheim
Lehrstuhl für Katholische Theologie und Wirtschaftsethik (560 D)
Prof. Dr. MICHAEL SCHRAMM

**Master-Thesis**

# Der Einfluss der ethischen Kultur einer Organisation auf das Verhalten ihrer Mitglieder. Eine Untersuchung am Beispiel des VW-Abgas-Skandals

eingereicht von: JESSICA KUNTZ
Matrikelnr.: 575852
Wannenfeld 10
71554 Weissach im Tal
Tel.: 0151-23637609
Jessica.Kuntz@uni-hohenheim.de
6. Semester
Abgabetag: 18.04.2016

**Zusammenfassung**

Diese Arbeit möchte aufzeigen, dass der *VW*-Abgas-Skandal, wie die Mehrheit der Unternehmensskandale, nicht auf die Verfehlungen einiger weniger „bad apples“ zurückzuführen ist, sondern in der ethischen Kultur der Organisation begründet liegt. Hierbei baut die Arbeit auf dem deskriptiven Ansatz der Behavioral Business Ethics auf und will zu deren Ziel beitragen, über das Verständnis des Einflusses des Kontextes auf das ethische Verhalten der Organisationsmitglieder zu ethischeren Organisationen zu gelangen. Es wird gezeigt, dass der Kontext einen großen Einfluss auf menschliches Verhalten innerhalb und außerhalb von Organisationen ausübt. Innerhalb von Organisationen wird dargelegt, dass der Kontext, der den größten Erklärungsbeitrag für das ethische und unethische Verhalten der Organisationsmitglieder liefert, das Konstrukt der ethischen Kultur darstellt. Hierbei werden vor allem die formellen Systeme der Führung und der Autoritätsstrukturen herausgearbeitet und auf deren Verhaltenswirkungen eingegangen. Hinsichtlich der Führung wird gezeigt, dass der in der Forschung bislang wenig thematisierte Ansatz des destruktiven Führungsverhaltens für das Ziel dieser Arbeit am weiterführendsten ist. In diesem Zusammenhang wird das Konzept der Petty Tyranny von BLAKE ASHFORTH eingeführt und dessen Verhaltensdimensionen und -wirkungen dargelegt. Die Untersuchung bringt zum Vorschein, dass das auf diese Weise entwickelte Konzept für die Erklärung der Anordnung, Ausführung und Tolerierung der Abgas-Manipulationen sehr hilfreich ist. Es kann gezeigt werden, dass die Autoritätsstrukturen bei *VW* von einer strikten Bereichs- und Hierarchieorientierung gekennzeichnet sind, gepaart mit einer Forderung des unbedingten Gehorsams gegenüber Autoritätsfiguren. Es wird argumentiert, dass diese Strukturen die Ausführung und Tolerierung der Abgas-Manipulationen durch die Förderung einer passiven Vermeidungshaltung sowie des Ausbleibens einer kritischen Reflektion begünstigt haben. Im Hinblick auf die Führung bei *Volkswagen* wird gezeigt, dass sich das Führungsverhalten anhand der sechs Verhaltensdimensionen der Petty Tyranny und einer zusätzlich entwickelten Dimension der Technikorientierung beschreiben lässt. Anhand dieser sieben Verhaltensdimensionen kann veranschaulicht werden, wie das Führungsverhalten befördert haben könnte, dass die Manipulationen angeordnet, ausgeführt und vom Umfeld toleriert wurden. Die Untersuchung liefert Hinweise darauf, dass das tyrannische Führungsverhalten bei *Volkswagen* Angst bei den Organisationsmitgliedern auslöst. Dadurch könnten selbst ethisch und rechtlich fragwürdige Anweisungen angeordnet und ohne Reflektion ausgeführt und toleriert worden sein. Die Arbeit argumentiert des Weiteren, dass das technisch-orientierte und von Hybris gekennzeichnete Führungsverhalten der Ingenieure den Betrug auf eine technische Dimension reduzierte und so die Abgas-Manipulationen begünstigte.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis ..... III

Abbildungsverzeichnis ..... V

Tabellenverzeichnis ..... VI

Abkürzungsverzeichnis ..... VII

1. Einleitung ..... 1

1.1 Hinführung zum Thema ..... 1

1.2 Ziel der Arbeit ..... 2

1.3 Aufbau der Arbeit ..... 2

2. Verhaltensanalyse der *VW*-Organisationsmitglieder: Ein theoretischer Ansatz ..... 5

2.1 Good Apples in Bad Barrels: Die Bedeutung des organisationalen Kontextes in der Behavioral Business Ethics ..... 5

2.1.1 Normativer vs. Deskriptiver Ansatz der Wirtschaftsethik: Notwendigkeit eines Behavioral Approaches ..... 5

2.1.2 Die Bedeutung des Kontextes für ethisches Verhalten: Ethisches Klima vs. Ethische Kultur ..... 9

2.2 Einführung eines verhaltensbezogenen Kulturansatzes: Die ethische Kultur einer Organisation und deren Verhaltenswirkungen ..... 13

2.2.1 Vorstellung der formellen und informellen Systeme der ethischen Kultur ..... 13

2.2.2 Die Bedeutung der Autoritätsstrukturen für das Verhalten der Organisationsmitglieder: Betrachtung der Unquestioning Obedience to Authority ..... 18

2.2.3 „The dark side of Leadership“ – Petty Tyranny als Beschreibungsansatz für destruktives Führungsverhalten ..... 20

3. Hintergrundinformationen zum *VW*-Abgas-Skandal ..... 24

3.1 Vorstellung der *Volkswagen AG* ..... 24

3.1.1 Wichtige Unternehmensdaten ..... 24

3.1.2 Geschichte der *Volkswagen AG* ..... 26

3.2 Vorstellung der Diesel Technologie ..... 32

3.2.1 Grundlagen des Dieselmotors: Problematik des Stickoxidausstoßes und Prinzipien der Schadstoffminderung ..... 32

3.2.2 Die aktuelle Gesetzgebung zur Kontrolle von Verbrauch und Schadstoffemissionen von Fahrzeugen in der EU und den Vereinigten Staaten ..... 35

3.2.3 Funktionsweise der von *VW* eingesetzten Software und deren rechtliche Bewertung ..... 37

4. Der *VW*-Abgas-Skandal und die Rolle der Autoritätsstrukturen und der Führung ..... 39

4.1 Der *VW*-Abgas-Skandal: Chronologie und Konsequenzen ..... 39

4.1.1 Chronologie des *VW*-Abgas-Skandals ..... 39

4.1.2 Konsequenzen des *VW*-Abgas-Skandals für das Unternehmen ..... 46

4.2 Die Rolle der Autoritätsstrukturen beim *VW*-Abgas-Skandal ..... 51

4.2.1 Die Autoritätsstrukturen bei *VW*: Hierarchie- und Bereichsorientierung ..... 51

4.2.2 Einfluss der Hierarchie- und Bereichsorientierung auf den *VW*-Abgas-Skandal ..... 54

4.3 Rolle der Führung beim *VW*-Abgas-Skandal ..... 60

4.3.1 Vorstellung wichtiger Führungspersönlichkeiten bei *VW* ..... 60

4.3.2 Untersuchung des Führungsverhaltens bei *VW* mithilfe des Konzepts der Petty Tyranny ..... 65

4.3.3 Einfluss des Führungsverhaltens bei *VW* auf die Anordnung, Ausführung und Tolerierung der Abgas-Manipulationen ..... 72

5. Fazit und Ausblick ..... 80

Anhang ..... i

Literaturverzeichnis ..... x

Eidesstattliche Erklärung ..... xxviii

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über den Aufbau der Arbeit ..... 3
Abbildung 2: Fokus der Arbeit: Der Einfluss der ethischen Kultur auf das ethische Verhalten der Organisationsmitglieder .....17

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die sechs Verhaltensdimensionen der Petty Tyranny.....23
Tabelle 2: Übersicht über Gewinn und Fahrzeugabsatz der zwölf *VW*-Marken.....25
Nachdruck Tabelle 1: Die sechs Verhaltensdimensionen der Petty Tyranny.....66

# Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| ADAC | Allgemeiner Deutscher Automobil-Club |
| AG | Aktiengesellschaft |
| AGR | Abgasrückführung |
| ARD | Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland |
| BBE | Behavioral Business Ethics |
| CARB | California Air Resources Board |
| CEO | Chief Executive Officer |
| DUH | Deutsche Umwelthilfe |
| ECM | Engine Control Unit bzw. Electronic Control Module |
| EPA | US Environmental Protection Agency |
| EU | Europäische Union |
| FTP | Federal Test Procedure |
| IAA | Internationale Automobil-Ausstellung |
| ICCT | International Council on Clean Transportation |
| KdF | Kraft durch Freude, Unterabteilung der Deutschen Arbeitsfront |
| KZ | Konzentrationslager |
| NEFZ | Neuer Europäischer Fahrzyklus |
| $NO_X$ | Stickoxid |
| NSDAP | Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei |
| Pkw | Personenkraftwagen |
| RDA | Reichsverband der Automobilindustrie |
| RDE | Real Driving Emissions |
| SCR | Selective Catalytic Reduction |
| SS | Schutzstaffel der NSDAP |
| SULEV | Supra Ultra Low Emission Vehicles |
| TDI | Turbo-Diesel-Direkteinspritzer |
| USA/US | United States of America/ United States |
| VW | Volkswagen Aktiengesellschaft |
| WLTP | World Harmonized Light Duty Test Procedure |

# 1. Einleitung

## 1.1 Hinführung zum Thema

Als Heinrich IV. im Winter 1077 zu seinem berühmten „Gang nach Canossa“ aufbrach, musste er nicht nur die verschneiten Alpen überqueren, sondern drei Tage mit Büßergewand barfuß im Schnee verbringen, bevor ihn Papst Gregor VII. vom Bannspruch freisprach.[1] Einen solch beschwerlichen Weg hatte MICHAEL HORN, CEO der *Volkswagen Group of America* nicht vor sich, als er am 8. Oktober 2015 zur Anhörung aufgrund des Abgas-Skandals vor den US-Kongress trat. Jedoch wollte auch er mit seinem freiwilligen Erscheinen eine große Geste der Entschuldigung bewirken. Befragt zu den Manipulationen der Abgas-Werte, welche *Volkswagen* gut einen Monat zuvor gegenüber den amerikanischen Behörden gestanden hatte, gab HORN jedoch an, nichts von den Manipulationen gewusst zu haben. Vielmehr sei die Schuld bei einigen wenigen Software-Entwicklern zu suchen: „[…] this was not a corporate decision. […] it was a couple of software engineers who put this in for whatever reasons. And I would also like to find out.“[2]

Dieser Versuch, die Verantwortung für ethische Verfehlungen einigen wenigen Schuldigen, den sogenannten „bad apples“[3], zuzuschieben, lässt sich wieder und wieder bei Unternehmensskandalen beobachten. Auf diese Weise soll vermittelt werden, dass das Problem nicht bei der Organisation selbst und deren Kultur zu suchen ist, sondern wenigen Individuen angelastet werden kann, die es zu identifizieren und zu bestrafen gilt.

Im Fall des *Volkswagen*-Skandals, konnten die Abgeordneten von HORNs Darstellung der Manipulationen als individuelle Verfehlungen jedoch nicht überzeugt werden. Der texanische Kongressabgeordnete JOE BARTON hakte nach: „Do you really believe as good as well run as Volkswagen has always been […] that senior level corporate managers [..] had no knowledge for years and years?“[4] Daraufhin musste selbst HORN zugestehen: „I agree, it is very hard to believe and personally I struggle as well.“[5]

---

[1] Vgl. KAUFMANN (2011), o.S..
[2] YOUTUBE (2015), ab Minute 1.11.58.
[3] So sagt man im Englischen „It takes only one bad apple to spoil the bunch.“ Was übersetzt bedeutet, dass ein einziger fauler Apfel einen ganzen Korb voller Äpfel verderben kann.
[4] YOUTUBE (2015), ab Minute 1.13.29.
[5] Ders., ab Minute 1.13.47.

## 1.2 Ziel der Arbeit

Diese Arbeit vertritt den Standpunkt, dass die Manipulationen bei der *Volkswagen Aktiengesellschaft* (*VW*) nicht sprichwörtlich auf die Verdorbenheit einiger weniger „bad apples“ zurückzuführen sind. Vielmehr ist die Zielsetzung aufzuzeigen, dass die Gründe für den Abgas-Skandal im Unternehmen und dessen Kultur verwurzelt sind. Genauer soll untersucht werden, inwieweit die Führung und die Autoritätsstrukturen bei *VW* dazu beitrugen, dass die Manipulationen angeordnet, ausgeführt und vom Umfeld toleriert wurden. Hierbei soll zunächst gezeigt werden, dass für diese Untersuchung der deskriptive Ansatz der Behavioral Business Ethics zielführend ist. Ferner soll, zur Begründung des Fokus dieser Arbeit auf den organisationalen Kontext bei *VW*, die Bedeutung situativer Kräfte für menschliches Verhalten verdeutlicht werden. Um das Handeln der Mitarbeiter im Zuge der Abgas-Manipulationen anhand des ethischen Kontextes der Organisation zu erklären, hat diese Arbeit zudem zum Ziel, ein Konstrukt zu finden, mit welchem sich das ethische und unethische Verhalten von Organisationsmitgliedern erklären lässt. Hierbei soll veranschaulicht werden, dass das Konstrukt der ethischen Kultur, verglichen mit dem Konzept des ethischen Klimas, für das Ziel dieser Arbeit den größeren Erklärungsbeitrag liefert.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Im folgenden Kapitel werden zunächst der normative und der deskriptive Ansatz der Wirtschaftsethik gegenübergestellt und Argumente für die Notwendigkeit eines behavioral approaches vorgebracht (für eine Übersicht über den Aufbau dieser Arbeit siehe Abbildung 1). Im anschließenden Abschnitt (2.1.2) soll die Bedeutung des Kontextes für menschliches Verhalten herausgearbeitet und die Konstrukte des ethischen Klimas und der ethischen Kultur verglichen werden. Hierbei wird dasjenige Konstrukt gewählt, welches einen größeren Erklärungsbeitrag für das ethische Verhalten der Organisationsmitglieder liefert.

In Kapitel 2.2 wird der Begriff der ethischen Kultur mithilfe eines anthropologischen, verhaltensbezogenen Kulturansatzes vorgestellt. Dabei wird auf die formellen und informellen Systeme der ethischen Kultur eingegangen und deren Bedeutung herausgearbeitet. Zudem erfolgt eine Argumentation für den Fokus auf die formellen Systeme der ethischen Kultur und die Konzentration hierbei auf die Autoritätsstrukturen und die Führung. Im Anschluss wird das Konzept der Autoritätsstrukturen mit besonderem Hinblick auf die Forderung unbedingten Gehorsams vorgestellt und deren Verhaltenswirkungen außerhalb und innerhalb des organisationalen Kontextes aufgezeigt. Hierbei kann die Forschung STANLEY MILGRAMS wichtige Einblicke liefern.

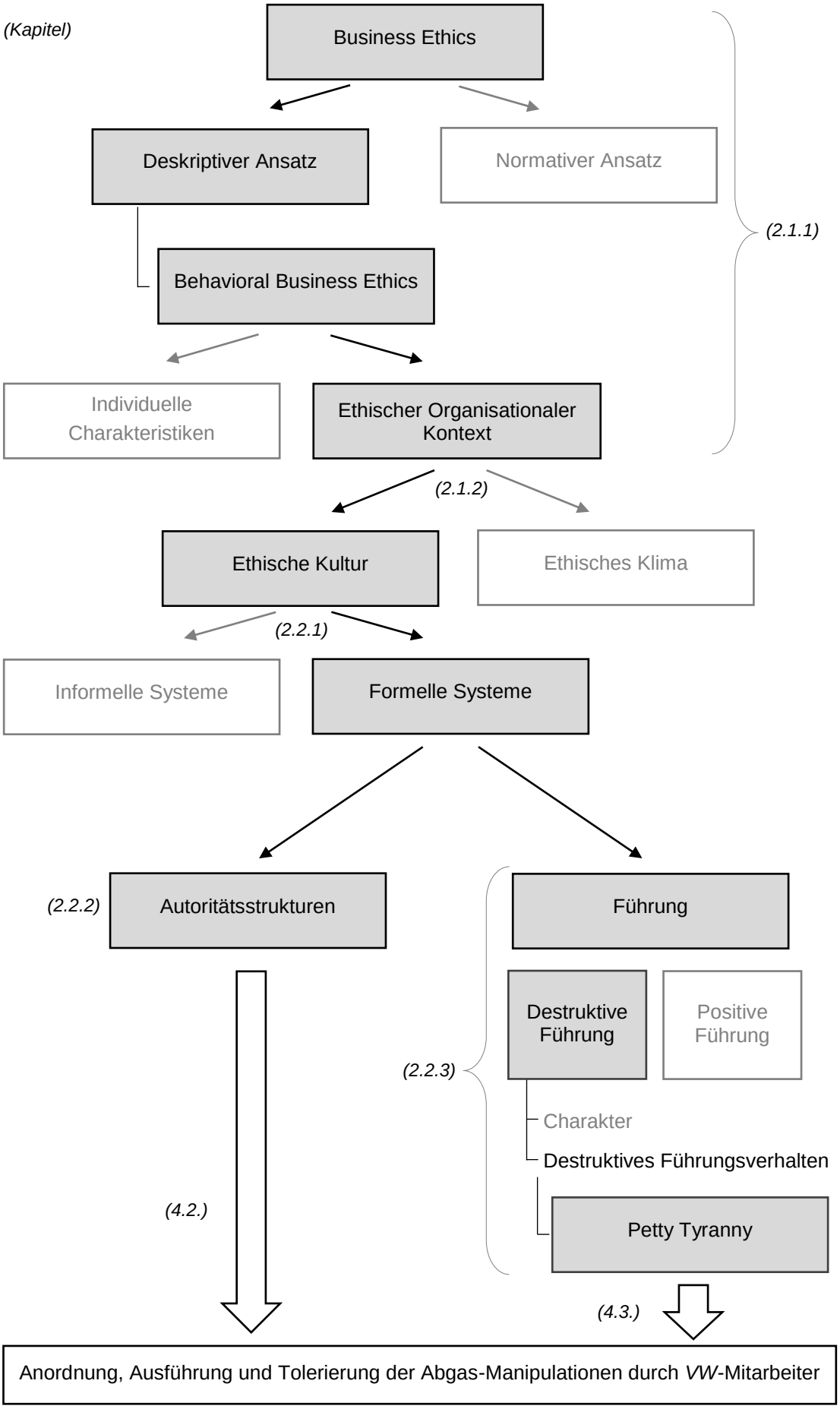



***Abbildung 1: Übersicht über den Aufbau der Arbeit***

**Quelle: Eigene Darstellung**

Unter Gliederungspunkt 2.2.3 dieser Arbeit wird das Konzept der destruktiven Führung als Konterpart zu der in der Literatur weit verbreiteten positiven Führung eingeführt. Hierbei liegt der Fokus jedoch nicht, wie beim Großteil der Arbeiten zu destruktiver Führung, auf dem Charakter der Führungsperson. Da die Arbeit auf dem Ansatz der Behavioral Business Ethics aufbaut, findet bei der destruktiven Führung eine Definition Anwendung, welche auf das Verhalten der Führungskraft und dessen Auswirkungen auf die Organisationsmitglieder abzielt. In diesem Zusammenhang wird ferner das destruktive Führungsverhalten des „Petty Tyrant“ von BLAKE ASHFORTH und dessen Verhaltensdimensionen vorgestellt.

Nachdem ein theoretischer Ansatz zur Untersuchung der Autoritätsstrukturen und der Führung bei *VW* entwickelt wurde, werden in Kapitel 3 die Hintergrundinformationen für das Verständnis des Abgas-Skandals geschaffen. Hierbei wird zunächst das Unternehmen *VW* und dessen Geschichte vorgestellt, um zu zeigen, in welchem Rahmen sich die Kultur der Organisation entwickelt hat. Um zudem eine Wissensgrundlage für das Verständnis des, von *VW* eingebauten, Defeat Devices zu schaffen, werden im Anschluss die Grundlagen des Dieselmotors, die aktuelle Gesetzgebung zu Schadstoffemissionen von Dieselfahrzeugen sowie die Funktionsweise der Abschalteinrichtung erläutert.

Im Anschluss daran folgt unter Gliederungspunkt 4 der Hauptteil dieser Arbeit, in welchem zunächst der Verlauf des Abgas-Skandals chronologisch dargelegt und dessen weitreichende Konsequenzen aufgezeigt werden. Im folgenden Unterkapitel werden die Autoritätsstrukturen bei *VW* untersucht und deren Rolle bei den Abgas-Manipulationen herausgearbeitet. Im anschließenden Gliederungspunkt wird die Bedeutung der Führung für die Anordnung, Ausführung und Tolerierung des Betrugs analysiert. Dabei werden zunächst wichtige Führungspersönlichkeiten von *VW* vorgestellt, denen ein prägender Einfluss auf die Kultur und das Führungsverhalten der Organisation unterstellt werden kann. Darauffolgend wird gezeigt, dass das Führungsverhalten bei *VW* anhand der sechs Verhaltensdimensionen der Petty Tyranny untersucht werden kann. Zudem wird eine siebte Verhaltensdimension entwickelt, um die Besonderheit der Technikorientierung bei *VW* abzubilden. Diese Erkenntnisse werden unter Gliederungspunkt 4.3.3 dazu verwendet, zu erklären, wie das Führungsverhalten bei *VW* die Manipulation der Abgaswerte begünstig haben könnte.

Im letzten Kapitel der Arbeit wird ein Fazit über die durch die Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse gezogen und ein Ausblick für die weitere Entwicklung der Autoritätsstrukturen und der Führung bei *VW* gegeben.

# 2. Verhaltensanalyse der *VW*-Organisationsmitglieder: Ein theoretischer Ansatz

## 2.1 Good Apples in Bad Barrels: Die Bedeutung des organisationalen Kontextes in der Behavioral Business Ethics

### 2.1.1 Normativer vs. Deskriptiver Ansatz der Wirtschaftsethik: Notwendigkeit eines Behavioral Approaches

*„I contend that world change begins in work organizations."*[6]

Die Vielzahl an internationalen Skandalen in der Wirtschaft, wie die Bilanzfälschungen bei *Worldcom* und *Enron* oder der aktuelle Abgas-Skandal bei *VW*, lenken die Aufmerksamkeit auf die Entstehung von unethischem und unverantwortlichem Verhalten in Organisationen.[7] DAVID DE CREMER, ANN TENBRUNSEL und MARIUS VAN DIJKE argumentieren in Bezug auf Skandale wie diese, dass sie als Forscher der Wirtschaftsethik den Fokus darauf richten müssen, *wieso* ethisches Versagen entsteht und wie diese Erkenntnisse dabei helfen können, effektive ethische Führung zu fördern.[8] Für dieses Vorhaben bedienen sich die Wissenschaftler des Ansatzes der Behavioral Business Ethics (BBE). Um das Forschungsfeld der BBE vorzustellen, soll zunächst auf die Definition des Begriffs „Business Ethics" eingegangen werden.

Die Schwierigkeit Wirtschaftsethik definitorisch zu erfassen zeigt sich an der Feststellung PHILLIP LEWIS', der nach der Studie von 158 Lehrbüchern und 50 wissenschaftlichen Artikeln zur Definition des Terminus zu folgendem Schluss kam: „[…] it is very difficult to define ‚business ethics'. […] [I]t reminds one of trying to nail jello to a wall."[9] Dieser bildliche Vergleich der Definition von Wirtschaftsethik mit dem fruchtlosen Versuch, Götterspeise an eine Wand nageln zu wollen, zeigt die Schwierigkeit – wenn nicht Unmöglichkeit – eine universelle Definition für diesen Ausdruck finden zu wollen. Trotz des Fehlens eines universellen Verständnisses des Begriffs, stellen DAVID DE CREMER und ANN TENBRUNSEL fest, dass die meisten Definitionen der Wirtschaftsethik den Fokus auf die Bewertung der moralischen Akzeptabilität von Handlungen des Managements, der Führungskräfte der Organisation und ihrer Mitarbeiter legen.[10] Dieser Argumentation folgend, definieren sie Wirtschaftsethik, unter Rückgriff auf ODIES FERELL, JOHN FRAEDRICH und LINDA FERELL[11] wie folgt: „Business ethics generally deals with evaluating whether practices of

---

[6] SCHYNS / HANSBROUGH (2010), S. XI.
[7] Vgl. DE CREMER / TENBRUNSEL / VAN DIJKE (2010), S. 1.
[8] Vgl. ebd..
[9] LEWIS (1985), S. 382.
[10] Vgl. DE CREMER / TENBRUNSEL (2012), S. 4.
[11] Vgl. FERRELL / FRAEDRICH / FERRELL (2015), S. 3 f..

employees, leaders, and organizations as a whole can be considered morally acceptable."[12] Als Beispiel für eine solche moralische Bewertung, führen FERELL, FRAEDRICH und FERELL[13] die Frage an, ob ein Vertriebsmitarbeiter bei einer Kundenpräsentation das schlechte Sicherheitszeugnis eines Produktes erwähnen sollte. Oder ob ein Automobilzulieferer absichtlich Sicherheitsbedenken verschleiern sollte, um einen kostspieligen Rückruf zu vermeiden. Ungeachtet der Legalität solcher Handlungen, werden sie von unterschiedlichen Personen als richtig oder falsch, ethisch oder unethisch bewertet werden. FERELL, FRAEDRICH und FERELL stellen daher fest: „By its very nature, the field of business ethics is controversial, and there is no universally accepted approach for resolving its dilemmas."[14]

Trotz des Fehlens eines universellen Ansatzes um ethische Dilemmata zu lösen, lässt sich die akademische Wirtschaftsethik üblicherweise in zwei Arten von Ansätzen unterteilen: in normative (sprich präskriptive) und empirische (sprich erklärende, deskriptive und/oder prädiktive) Ansätze.[15] Der normative oder präskriptive Ansatz der Wirtschaftsethik fokussiert sich darauf, was Manager, Mitarbeiter und Menschen im Allgemeinen als moralisch verantwortlich Handelnde tun „sollten".[16] Eine wichtige zugrundeliegende Annahme dieses Ansatzes ist die Idee, dass Individuen rationale, zielstrebige Akteure sind, welche entsprechend ihrer Absichten handeln und die Folgen ihrer Handlungen verstehen.[17] Das bedeutet, dass der normative Ansatz annimmt, dass sich alle Menschen der moralischen Dilemmata mit denen sie konfrontiert werden bewusst sind und sich deshalb bewusst und beherrscht dafür entscheiden können, „Gutes" oder „Schlechtes" zu tun.[18] Dieser Ansatz führt zu der recht irrigen Schlussfolgerung, dass die meisten Unternehmensskandale auf die Verantwortung weniger „bad apples" zurückgeführt werden können, was auf der praktischen Ebene die Identifikation und die Bestrafung der als verantwortlich Erachteten erleichtert.[19] Auch beim *VW*-Skandal wurde der Versuch unternommen, die Verantwortung für die rechtlichen und ethischen Verfehlungen des Unternehmens einigen wenigen Mitarbeitern zuzuschieben. So sagte BERND OSTERLOH, Mitglied des Aufsichtsrats und Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats von *VW*, auf einer Pressekonferenz nach Bekanntwerden des Skandals: „Eine kleine Gruppe hat unseren Kunden und Volkswagen schweren Schaden zugefügt."[20]

---

[12] DE CREMER / TENBRUNSEL (2012), S. 4.
[13] Vgl. für die folgenden Ausführungen FERRELL / FRAEDRICH / FERRELL (2015), S. 4.
[14] Ebd..
[15] Vgl. TREVIÑO / WEAVER (1994), S. 113.
[16] Vgl. DE CREMER / TENBRUNSEL (2012), S. 4.
[17] Vgl. ebd..
[18] Vgl. ebd..
[19] Vgl. ders., S. 5.
[20] VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015t), ab Minute 6.

Dieser Ansatz, unethisches Verhalten lediglich moralisch verdorbenen „bad apples“ zuzuschreiben, wird von Untersuchungen in Frage gestellt, die zeigen: auch gute Menschen tun manchmal schlechte Dinge.[21] Um dies zu erklären, benötigt man neben dem präskriptiven Ansatz, bei welchen ein moralisches Prinzip kommuniziert und bewertet wird, einen *deskriptiven* Ansatz, der untersucht, wie Individuen tatsächliche Entscheidungen treffen und sich in ethischen Dilemmasituationen verhalten.[22] Aus diesem Grund bedarf es in der Wirtschaftsethik eines „behavioral approaches“, der darauf fokussiert, warum Menschen die Dinge tun, die sie tun.[23] Eine wesentliche Annahme des Ansatzes der BBE ist, dass viele der ethischen Verfehlungen, sowohl in der Gesellschaft als auch in Organisationen, nicht das Ergebnis sogenannter „bad apples“ sind, sondern von einem weitaus größeren Kreis von Individuen stammen.[24] So stellen MAX BAZERMAN und MAHZARIN BANAJI in ihrem Aufsatz „The Social Psychology of Ordinary Ethical Failures“ in Bezug auf Unternehmensskandale wie bei *Enron* oder *Woldcom* fest: „[…] such unethical behaviors are not characteristic of a special group of unethical people, the bad apples that Enron had to cast away, but rather of all of us."[25] Forschung auf diesem Gebiet zeigt, dass jeder Mensch unethisches Verhalten begehen könnte, bedingt durch die entsprechenden Umstände.[26]

Diesen Ausführungen folgend, kann Behavioral Business Ethics (BBE), oder Behavioral Ethics, wie folgt definiert werden: „[…] behavioral ethics refers to individual behavior that is subject to or judged according to generally accepted moral norms of behavior. Thus, research on behavioral ethics is primarily concerned with explaining individual behavior that occurs in the context of larger social prescriptions."[27] Der Ansatz der BBE legt den Fokus somit auf das tatsächliche Verhalten von Individuen und versucht mit Hilfe von Erkenntnissen aus dem Gebiet der Psychologie, ein besseres Verständnis über das ethische Verhalten[28] in der Wirtschaft und in Organisationen zu erlangen.[29] Jedoch soll sich diese Definition von BBE, in

---

[21] Vgl. BERSOFF (1999).
[22] Vgl. DE CREMER / TENBRUNSEL (2012), S. 5 f..
[23] Vgl. ders., S. 6.
[24] Vgl. ders., S. 7.
[25] BAZERMAN / BANAJI (2004), S. 111.; Vgl. hierzu auch BERSOFF (1999), S. 28.
[26] Vgl. DE CREMER / TENBRUNSEL (2012), S. 7.
[27] TREVIÑO / WEAVER / REYNOLDS (2006), S. 952.
[28] In Anlehnung an JONES (1991) soll eine ethische Entscheidung, bzw. ethisches Verhalten, für diese Arbeit definiert werden als eine Entscheidung, die sowohl legal ist als auch von der größeren Gemeinschaft als moralisch akzeptabel angesehen wird. Im Gegenzug ist eine unethische Entscheidung illegal und wird von der größeren Gemeinschaft als moralisch inakzeptabel betrachtet. Obgleich diese Definition recht unpräzise und relativistisch ist, ist sie für den Zweck dieser Arbeit angemessen (vgl. JONES 1991, S. 367). Auf ausführliche Diskussionen und Definitionen von ethischem Verhalten kann an dieser Stelle nur verwiesen werden. Vgl. hierzu ausführlich: FERRELL / GRESHAM / FRAEDRICH (1989); CAVANAGH / MOBERG / VELASQUEZ (1981); JONES (1980); FERRELL / FRAEDRICH / FERRELL (2015).
[29] Vgl. DE CREMER / TENBRUNSEL / VAN DIJKE (2010), S. 2.

Anlehnung an TREVIÑO, WEAVER und REYNOLDS, nicht nur auf unethisches Verhalten (wie Lügen, Betrügen oder Stehlen) oder ethisches Verhalten (welches bestimmte minimale moralische Standards erfüllt, wie Ehrlichkeit oder Gesetzestreue) beschränkt werden.[30] Vielmehr umfasst diese Definition auch ethikverbundene Verhaltensweisen wie Devianz, Fehlverhalten von Organisationen, kontraproduktives Arbeitsverhalten, Whistleblowing[31] oder feindseliges Führungsverhalten.[32]

Dieser Ansatz der BBE soll die Basis für die Untersuchungen in dieser Arbeit darstellen. In Anlehnung an die Argumentation von DE CREMER und TENBRUNSEL, nimmt diese Arbeit die Perspektive ein, dass die meisten Individuen innerhalb und außerhalb der Wirtschaftswelt wissen, dass eine ganze Reihe von Verhaltensweisen nicht akzeptabel sind, sei es am Arbeitsplatz, in der Marktlandschaft, oder in der Gesellschaft.[33] Trotz dieses Bewusstseins kommt es dennoch zu unverantwortlichen und unethischen Verhaltensweisen und Entscheidungen – hier verweisen die Wissenschaftler auf die Rolle des Kontextes: „In essence, some contexts may be sufficiently compelling for almost anyone to engage in unethical behavior.“[34] DE CREMER und TENBRUNSEL argumentieren, dass es die fundamentale, grundlegende Idee der BBE sei, diese Umstände besser zu verstehen, um so Führungskräften zu ermöglichen, Organisationen zu kreieren, die ethischer sind: „Arriving at a more complete understanding of these circumstances should enable leaders to create organizations that are more ethical. This is a fundamental, foundational idea in the emerging field of behavioral ethics.“[35] Zu dieser Idee der BBE soll diese Arbeit einen Beitrag leisten, indem der ethische Kontext bei *VW*, genauer die Autoritätsstrukturen und die Führung, dahingehend untersucht werden, inwieweit diese begünstigten, dass die „[…] Idee der Manipulation überhaupt angeordnet, ausgeführt und vom Umfeld toleriert wurde.“[36] Dieses Wissen um den Einfluss der Autoritätsstrukturen und der Führung auf den Skandal, könnte dem Management bei *VW* Informationen liefern, wie sie ihr Unternehmen im Hinblick auf eine ethische Kultur reformieren könnten, um so den Skandal zu regulieren und zukünftige ethische Verfehlungen möglichst zu verhindern.

Um den Fokus dieser Arbeit auf den organisationalen Kontext bei *VW* zu erläutern, soll im Folgenden zunächst die Bedeutung des situativen Ansatzes für die Erklärung menschlichen Verhaltens herausgearbeitet werden. Anschließend sollen

---

[30] Vgl. TREVIÑO / WEAVER / REYNOLDS (2006), S. 952.
[31] Whistleblowing ist definiert als „das Aufdecken von Missständen in Unternehmen oder Behörden.“(KLEINMANN 2013, o.S.).
[32] Vgl. SCHMINKE / PRIESEMUTH (2012), S. 49.
[33] Vgl. DE CREMER / TENBRUNSEL (2012), S. 7.
[34] Ebd..
[35] Ebd..
[36] PANKOW (2015), o.S..

diese Erkenntnisse auf ethisches Verhalten im Wirtschaftsumfeld angewendet werden. Hierfür werden die Konstrukte des ethischen Klimas und der ethischen Kultur als Repräsentanten des ethischen Kontextes einer Organisation vorgestellt. Abschließend wird das für diese Arbeit relevante Konstrukt herausgearbeitet. Die Entscheidung für ein Konstrukt ist abhängig davon, welches der beiden Konzepte stärkeren Einfluss auf das ethische beziehungsweise unethische Verhalten der Organisationsmitglieder ausübt.

### 2.1.2 Die Bedeutung des Kontextes für ethisches Verhalten: Ethisches Klima vs. Ethische Kultur

*„To understand ethical behavior, one must consider the context in which it evolves.“*[37]

Im Jahr 1971 führte PHILIP ZIMBARDO, Professor für Psychologie an der Standford-Universität, das berühmte „Standford prison experiment“ durch, bei welchem im Hintergrund die Frage stand „[…] who wins when good boys are put in an evil place […][38]. Zu diesem Zweck wurden 24 mental und physisch gesunde Studenten ausgewählt, um zwei Wochen in einem simulierten Gefängnis zu leben. Die Hälfte der Teilnehmer erhielt per Zufallsprinzip die Rolle des Gefängniswärters, die andere Hälfte die Rolle des Insassen. Das Experiment brachte zum Vorschein: die negativen situativen Kräfte überwältigten die positiven Tendenzen des Charakters. Pazifistische junge Männer verhielten sich sadistisch gegenüber den unterlegenen Gefangenen, manche gaben sogar an, dies zu „genießen“. Und selbst Professor PHILIP ZIMBARDO als Forschungsleiter konnte sich der Kraft des situativen Einflusses nicht entziehen. Er berichtet: „I had become a Prison Superintendent in addition to my role as Principal Investigator. I began to talk, walk, and act like a rigid institutional authority figure more concerned about the security of ‚my prison‘ than the needs of the young men entrusted to my care as a psychological researcher."[39] Diese Transformation seiner selbst bezeichnet ZIMBARDO im Nachhinein als das tiefgreifendste Maß für die Kraft dieser Situation. Aufgrund seiner persönlichen Verwandlung, der eskalierenden Gewalt der Wärter sowie Anzeichen von ernsten Belastungsstörungen bei den Insassen, beendete ZIMBARDO das Experiment vorzeitig nach nur sechs Tagen.

Das Standford prison experiment veranschaulicht auf eindrucksvolle Weise den starken Einfluss des Kontextes auf das menschliche Verhalten. ZIMBARDO argumentiert, dass der Mensch nicht mit der Tendenz Gutes oder Schlechtes zu tun

---

[37] SCHMINKE / PRIESEMUTH (2012), S. 47.
[38] ZIMBARDO (2004), S. 38.; Vgl. für die folgenden Ausführungen ZIMBARDO (2004), S. 38 ff..
[39] ZIMBARDO (2004), S. 40.

auf die Welt kommt, sondern mit der mentalen Disposition beides zu tun.[40] Er stellt mit Bezug auf die Bedeutung situativer Einflüsse fest:

> „What I mean is that we have the potential to be better or worse than anyone who has existed in the past, to be more creative and more destructive, to make the world a better place or a worse place than before. It is only through the recognition that no one of us is an island, that we all share the human condition, that humility takes precedence over unfounded pride in acknowledging our vulnerability to situational forces.“[41]

Der von ZIMBARDO nachgewiesene Einfluss des Kontextes auf das menschliche Verhalten unterstützt die bereits eingeführte Argumentation der BBE, über ein Verständnis des Kontextes zu ethischeren Organisationen zu gelangen. Um ethisches (oder unethisches) Verhalten zu verstehen, muss somit der Kontext, in dem es entsteht, berücksichtigt werden.[42] Im Wirtschaftsumfeld bedeutet dies, dass der Einfluss der Organisation, in welcher das Handeln entsteht, anerkannt werden muss.[43] Die meisten Modelle zu ethischer Entscheidungsfindung legen dar, dass ethisches Verhalten sowohl von individuellen Charakteristiken (wie Werten oder der individuellen moralischen Entwicklung) und Kontextfaktoren (wie Kodizes oder Anreizsystemen) beeinflusst wird.[44] Wenngleich individuelle Charakteristiken offensichtlich von Bedeutung sind, scheint der Fokus auf Kontextfaktoren aus einer praktischen Perspektive wichtig, haben doch die Manager mehr Einfluss auf das Arbeitsumfeld als auf individuelle Werte oder die moralische Entwicklung[45] der Mitarbeiter.[46] Diesen situativen Ansatz befürwortet auch ZIMBARDO, der im Hinblick auf das „bad apples“-Denken argumentiert:

> „Please consider this Zimbardo homily that captures the essence of the difference between dispositional and situational orientations: ‚While a few bad apples might spoil the barrel (filled with good fruit/people), a barrel filled with vinegar will always transform sweet cucumbers into sour pickles – regardless of the best intentions, resilience, and genetic nature of those cucumbers.‘ So, does it make more sense to spend our resources on attempts to identify, isolate, and destroy the few bad apples or to learn how vinegar works so that we can teach cucumbers how to avoid undesirable vinegar barrels?"[47]

ZIMBARDO argumentiert somit, dass der Kontext, ebenso wie Essig bei eingelegten Früchten, die Menschen transformiert, unabhängig von deren besten Absichten oder

---

[40] Vgl. ZIMBARDO (2004), S. 26.
[41] Ebd..
[42] Vgl. SCHMINKE / PRIESEMUTH (2012), S. 47.
[43] Vgl. ebd..
[44] Vgl. TREVIÑO / BUTTERFIELD / MCCABE (1998), S. 447.; Vgl. hierzu auch FERRELL / GRESHAM / FRAEDRICH (1989); JONES (1991); TREVIÑO / NELSON (2011).
[45] Aufgrund der Außenperspektive dieser Arbeit sind die moralische Entwicklung der *VW*-Mitarbeiter und deren individuellen Werte nur sehr schwer ermittelbar. Auch deshalb soll der Fokus auf dem Verhalten der Organisationsmitglieder liegen.
[46] Vgl. TREVIÑO / BUTTERFIELD / MCCABE (1998), S. 447.
[47] ZIMBARDO (2004), S. 47.

Charaktereigenschaften. Aufgrund dieser Wirkung der Situation plädiert ZIMBARDO dafür, zu lernen, wie diese situativen Einflüsse wirken, anstatt Ressourcen darauf zu verwenden, wenige „bad apples“ ausfindig zu machen. In Anlehnung an die bildliche Darstellung ZIMBARDOS soll nun der „Essig“, im Sinne eines organisationalen Kontextes[48] der die Mitarbeiter umgibt, vorgestellt und untersucht werden, um zu verstehen, wie sich dieser auf ethisches oder unethisches Verhalten der Mitarbeiter auswirkt. Hierzu soll zunächst der Begriff des ethischen Kontextes eingeführt und vorgestellt werden.

In der deskriptiven Wirtschaftsethikliteratur wird der ethische Kontext hauptsächlich durch die multidimensionalen Konstrukte des ethischen Klimas und der ethischen Kultur repräsentiert.[49] Für diese Arbeit soll das Konstrukt Anwendung finden, welches größeren Einfluss auf das ethische bzw. unethische Verhalten der Mitarbeiter einer Organisation ausübt und somit einen größeren Erklärungsbeitrag für deren Verhalten liefert. Hierfür sollen die beiden Konzepte zunächst definiert und voneinander abgegrenzt werden. Im Anschluss soll deren jeweilige Auswirkung auf das ethische Verhalten der Organisationsmitglieder aufgezeigt werden.

Die Theorie des ethischen Klimas kann als Untergruppe der Literatur zum organisationalen Klima betrachtet werden.[50] DENISON sieht das organisationale Klima im Wertesystem der Organisation verankert.[51] Das organisationale Klima stellt die sozialen Umgebungen einer Organisation in relativ statischer Weise dar, indem es diese in Form von festgelegten und breit anwendbaren Dimensionen beschreibt. Aufgrund dessen wird das Klima meist als vergleichsweise temporäres Konstrukt betrachtet, welches der direkten Kontrolle unterliegt. Zudem ist das organisationale Klima zum großen Teil auf die Aspekte der sozialen Umgebungen beschränkt, welche bewusst von den Organisationsmitgliedern wahrgenommen werden. Jede Organisation erzeugt unterschiedliche Typen von Klimata.[52] Eines dieser Klimata bezeichnen BART VICTOR und JOHN CULLEN als „ethical climate“. Sie definieren ethisches Klima als „[t]he prevailing perceptions of typical organizational practices and procedures that have ethical content […]."[53] Beispielhaft führen sie hierbei die Frage an, wie ein Organisationsmitglied die (zumindest aus Sicht der Organisation) „richtige“ Alternative identifiziert, wenn es eine Entscheidung zu treffen gilt, die Konse-

---

[48] Organisationaler Kontext wird hierbei definiert als „[…] the internal social psychological environment of organizations and the relationship of that environment to individual meaning and organizational adaptation.“ (DENISON 1996, S. 625).
[49] Vgl. TREVIÑO / BUTTERFIELD / MCCABE (1998), S. 447.
[50] Vgl. ders., S. 448.
[51] Vgl. für die folgenden Ausführungen DENISON (1996), S. 624.
[52] Vgl. SCHNEIDER (1975), S. 473.
[53] VICTOR / CULLEN (1988), S. 101.

quenzen für andere mit sich bringt.[54] Eine wichtige Informationsquelle stellen hierbei die Aspekte des Organisationsklimas dar, welche festlegen, was ethisches Verhalten am Arbeitsplatz ausmacht, sprich: das ethische Klima.[55]

Ethische Kultur definiert LINDA TREVIÑO in ihrem Beitrag „A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics“ als „[…] a complex interplay of formal and informal systems[56] that can support either ethical or unethical organizational behavior.“[57] Diese Definition zeigt, dass sich beide Konstrukte, sowohl das ethische Klima als auch die ethische Kultur, auf die Aspekte des organisationalen Kontextes beziehen, von denen man annimmt, dass sie das Verhalten und/oder die Einstellungen der Organisationsmitglieder beeinflussen.[58] Um die beiden Konzepte zu unterscheiden erscheint es sinnvoll, die Methapern zu betrachten, die durch die Vorstellung von „ethischem Klima“ und „ethischer Kultur“ hervorgerufen werden.[59] Der Term „Klima“ deutet auf das meteorologische Klima und Merkmale wie Temperatur, Wind und andere atmosphärische Zustände hin, welchen Einfluss auf Individuen nehmen können, obwohl unklar ist, wie genau diese Effekte aussehen könnten. Im Gegenzug ruft der Begriff „Kultur“ Vorstellungen von Regeln, Kodizes, Vergütung, Ritualen oder Führung hervor, welche sinnstiftende Elemente darstellen, die Verhalten expliziter anleiten und prägen. Diesen stärkeren Einfluss ethischer Kultur auf das Verhalten der Organisationsmitglieder zeigt auch eine empirische Untersuchung von LINDA TREVIÑO, KENNETH BUTTERFIELD und DONALD MCCABE aus dem Jahr 1998. Jedoch muss hierbei zwischen Organisationen mit einem „Code of Ethics“ oder „Code of Conduct“ und Organisationen ohne solche kodifizierten Werte und Verhaltensgrundsätze unterschieden werden. In Organisationen, in welchen solche Kodizes vorhanden waren, waren die Faktoren der ethischen Kultur am stärksten mit unethischen Verhalten verbunden. In Organisationen ohne implementierte Verhaltensgrundsätze fungierte jedoch das ethische Klima als besserer Schätzwert für unethisches Verhalten. Da *VW* jedoch zu den Organisationen zählt, die Verhaltensgrundsätze in einem sogenannten „Code of Conduct“ formuliert haben,[60] sollte für diese Arbeit das Konstrukt der ethischen Kultur die besseren Verhaltensprognosen treffen können. Aufgrund dessen soll, um einen Erklärungsbeitrag für das Verhalten der *VW*-Mitarbeiter im Rahmen des Skandals zu liefern, die ethische Kultur des Konzerns zum Einsatz kommen. Im Folgenden wird

---

[54] Vgl. VICTOR / CULLEN (1988), S. 101.
[55] Vgl. ebd..
[56] Auf die formellen und informellen Systeme von ethischer Kultur soll im nächsten Abschnitt eingegangen werden.
[57] TREVIÑO (1990), S. 195.
[58] Vgl. TREVIÑO / BUTTERFIELD / MCCABE (1998), S. 453.
[59] Vgl. für die folgenden Ausführungen TREVIÑO / BUTTERFIELD / MCCABE (1998), S. 453 ff..
[60] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015s), o.S..

daher der Begriff der ethischen Kultur detailliert vorgestellt und auf dessen formelle und informelle Systeme eingegangen.

## 2.2 Einführung eines verhaltensbezogenen Kulturansatzes: Die ethische Kultur einer Organisation und deren Verhaltenswirkungen

### 2.2.1 Vorstellung der formellen und informellen Systeme der ethischen Kultur

ABOTT LAWRENCE LOWELL, der damalige Präsident der Harvard Universität, hatte im Jahre 1915 anlässlich der feierlichen Amtseinführung eines Kollegen die, wie er sagte, „schwierige Aufgabe“, über Kultur zu sprechen.[61] In seiner Rede verglich er das Vorhaben, „Kultur“ in Worte zu fassen, mit dem Versuch, Luft mit der Hand greifen zu wollen – man stellt fest, dass sich die Luft überall befindet, außer innerhalb der eigenen Finger.[62] Diese Schwierigkeit, den Begriff „Kultur“ definitorisch zu erfassen, zeigen gut 100 Jahre nach der Aussage LOWELLS die Untersuchungen des Sozialpsychologen EDGAR SCHEIN. Er ermittelte, dass in der Literatur allein elf Kategorien existieren, um Kultur zu beschreiben.[63] Und auch die, von ALFRED KROEBER und CLYDE KLUCKHOHN in ihrem Werk „Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions“ zitierten 164 Kulturdefinitionen deuten darauf hin, dass „Kultur“ kein eindeutig bestimmbarer Begriff ist.[64]

Trotz dieser Schwierigkeiten, soll für diese Arbeit der relevante Kulturbegriff bestimmt werden. In Anlehnung an LINDA TREVIÑO und KATHERINE NELSON soll hierbei auf den anthropologischen Kulturansatz von RICHARD BARRETT zurückgegriffen werden, da dieser besonders hilfreich für das Verständnis von Organisationen und dem Verhalten der Organisationsmitglieder ist.[65] Der Kulturanthropologe BARRETT definiert Kultur als „[…] body of learned beliefs, traditions, and guides for behavior that are shared among members of any human society.“[66] SCHEIN, der seinen Kulturansatz ebenfalls auf anthropologischen Modellen aufbaut, vergleicht die Kultur aufgrund dieser Verhaltenswirkungen mit dem Charakter eines Menschen: „[…] culture is to a group what personality or character is to an individual.“[67] Ebenso wie die Persönlichkeit und der Charakter eines Menschen dessen Verhalten anleiten und beschränken, so beschränkt und leitet die Kultur das Verhalten einer Gruppe.

Auch große Organisationen wie *VW* können eine eigene Kultur haben.[68] Eingeführt wurde der Begriff der Organisationskultur vom kanadischen Psychoanalyti-

---

[61] Vgl. LOWELL (1934), S. 115.
[62] Vgl. ebd..
[63] Vgl. SCHEIN (2004), S. 12 f..
[64] Vgl. KROEBER / KLUCKHOHN (1952), S. 41 ff..
[65] Vgl. TREVIÑO / NELSON (2011), S. 151.
[66] BARRETT (1984), S. 54.
[67] SCHEIN (2004), S. 8.
[68] Vgl. ders., S. 22.

ker ELLIOT JACQUES, dessen Definition der „culture of a factory“[69] ebenfalls auf deren Verhaltenswirkungen hinweist. Er definiert die Kultur einer Organisation als „[…] customary and traditional way of thinking and of doing things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members […]. Culture in this sense covers a wide range of behaviour […].“[70] In späteren Definitionen der Organisationskultur werden zudem die – zum Ausdruck gebrachten – zugrundeliegenden Werte, Überzeugungen und Annahmen betont.[71]

Die *ethische* Kultur einer Organisation kann als „Scheibe“ der umfassenderen Organisationskultur aufgefasst werden.[72] Wie bereits im vorherigen Gliederungspunkt dargelegt, stellt diese ethische Komponente der Organisationskultur ein komplexes Zusammenspiel von formellen und informellen Systemen dar, welches sowohl ethisches als auch unethisches Verhalten fördern kann.[73] „Formelle“ kulturelle Systeme beinhalten Faktoren wie Richtlinien, Führung, Autoritätsstrukturen, Anreizsysteme und Ausbildungsprogramme.[74] „Informelle“ Systeme der ethischen Kultur hingegen beinhalten Faktoren wie Vorbilder, Rituale oder Sprache.[75] Um eine konsistente ethische Kultur zu schaffen, müssen die formellen und informellen Systeme aufeinander ausgerichtet werden. Bei einer vollständig gleichgerichteten ethischen Kultur, müssen die multiplen formellen und informellen Systeme den Mitarbeitern einheitliche Botschaften senden, die in Richtung eines ethischen Verhaltens zeigen. Eine Organisation könnte so in den formellen Unternehmenswerten festgeschrieben haben, dass Ehrlichkeit für das Unternehmen einen hohen Stellenwert einnimmt. Auf der informellen Ebene würde dieses formelle System dadurch unterstützt, dass Mitarbeiter beispielsweise erleben, wie sich Führungskräfte ehrlich gegenüber Kunden verhalten. Auf diese Weise erhalten die Mitarbeiter eine konsistente Botschaft über den Wert von Ehrlichkeit im Unternehmen und es ist sehr wahrscheinlich, dass sie sich selbst ehrlich verhalten werden, da die formellen und informellen Systeme zusammenarbeiten. Diese ethische Kultur kann somit als „gleichgerichtet (*aligned*)“ bezeichnet werden. Es existieren jedoch auch „gleichgerichtete“ unethische Kulturen, bei welchen alle Systeme auf unethisches Verhalten ausgerichtet sind. Neben den gleichgerichteten ethischen Kulturen gibt es zudem „falsch ausgerichtete (*misaligned*)“ ethische Kulturen, die ihren Mitarbeitern widersprüchliche Botschaften senden. So könnte eine Organisation, welche Ehrlichkeit in ihren offiziellen Unternehmensleitwerten aufführt, gleichzeitig regelmäßig ihre Kun-

---

[69] Titel des Werkes: „The Changing Culture of a Factory“.
[70] JAQUES (1957), S. 251. (Erstveröffentlichung des Titels im Jahre 1951).
[71] Vgl. TREVIÑO / BUTTERFIELD / MCCABE (1998), S. 451.
[72] Vgl. TREVIÑO / NELSON (2011), S. 153.
[73] Vgl. TREVIÑO (1990), S. 195.
[74] Vgl. TREVIÑO / BUTTERFIELD / MCCABE (1998), S. 451 f..
[75] Vgl. für die folgenden Ausführungen TREVIÑO / NELSON (2011), S. 154 ff..

den täuschen und betrügerische Mitarbeiter für ihre finanziellen Erfolge belohnen. In diesem Fall würden sich die formellen Erklärungen des Unternehmens und das Verhalten und die Rituale der Organisation widersprechen. Die Mitarbeiter würden erkennen, dass es der Organisation um Betrug geht, ungeachtet dessen, was in den Unternehmenswerten festgeschrieben ist. Auf diese Weise würden die Unternehmenswerte jegliche Glaubwürdigkeit verlieren und die Mitarbeiter würden sich mehr auf das konzentrieren, was getan wird als das, was vom Unternehmen kommuniziert wird. Auf diese Weise kann auch eine, in den formellen Systemen als ethisch angelegte Kultur, unethisches Verhalten befördern, wenn die Systeme nicht aufeinander abgestimmt sind.[76]

Obgleich sich die ethische Kultur aus multiplen formellen wie informellen Systemen zusammensetzt, soll sich diese Arbeit auf die formellen Systeme konzentrieren. Von besonderer Bedeutung für das Untersuchungsziel dieser Arbeit sind hierbei die formellen Systeme der Führung und der Autoritätsstrukturen. Dieser Fokus auf Führung und Autoritätsstrukturen wird durch die Untersuchung „Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts“ von LINDA TREVIÑO, GARY WEAVER, DAVID GIBSON und BARBARA TOFFLER unterstützt.[77] Hierfür befragten die Forscher über 10 000 Mitarbeiter amerikanischer Großkonzerne zu Ethik- und Compliance Programmen. Zum einen zeigte die Untersuchung, dass Führung einen Schlüsselfaktor der ethischen Kultur darstellt. Wenn die Mitarbeiter wahrnahmen, dass ihre Vorgesetzten ethische Belange ernst nehmen und ihnen ebenso viel Beachtung schenken wie wirtschaftlichen Aspekten, führte dies unter anderem dazu, dass sich die Mitarbeiter ethischer verhielten, sie ethische Verfehlungen eher meldeten und ihre Bereitschaft dem Management schlechte Nachrichten zu überbringen anstieg. Einen weiteren Schlüsselfaktor im Hinblick auf unethisches Verhalten stellten die Autoritätsstrukturen dar. So führte eine Struktur, die unbedingten Gehorsam gegenüber Autoritäten forderte, zu einer Abnahme der Bereitschaft ethische oder legale Verstöße zu melden sowie zu einer geringeren Bereitwilligkeit dem Manage-

---

[76] Dass der Begriff der „ethischen Kultur“ auch für das Hervorrufen von unethischen Verhaltensweisen verwendet wird, mag auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen. Zum einen wird jedoch die „ethische Kultur“ in der Literatur als Überbegriff für die Verhaltenswirkungen der übergeordneten Organisationskultur verwendet, die dem Bereich der Ethik zuzuordnen sind. Und dies sind sowohl unethische als auch ethische Verhaltensweisen. Zum anderen würde der Begriff der „unethischen Kultur“ suggerieren, dass die Systeme der Kultur auf unethisches Verhalten ausgerichtet sind. Jedoch findet sich bspw. in kaum einer Organisation ein Verhaltenskodex, in welchem unethisches Verhalten festgeschrieben ist. In einigen Organisationen führt jedoch, wie beschrieben, ein Widerspruch zwischen den unterschiedlichen Systemen zu unethischem Verhalten. Um eine Kultur demnach als unethisch zu klassifizieren, müssten somit sämtliche formelle als auch informelle Systeme und deren Zusammenspiel untersucht werden. Da dies den Umfang dieser Arbeit sprengen würde, soll auch im Folgenden der Begriff der ethischen Kultur für die Analyse von *VW* verwendet werden und sich auf die formellen Systeme der Führung der der Autoritätsstrukturen und deren Verhaltenswirkungen konzentriert werden.

[77] Vgl. für die folgenden Ausführungen TREVIÑO et al. (1999).

ment schlechte Nachrichten zu überbringen. Je stärker diese bedingungslose Autoritätshörigkeit betont wurde, desto mehr unethisches Verhalten wurde beobachtet.

Somit soll in dieser Arbeit untersucht werden, wie die Führung und die Autoritätsstrukturen bei *VW* das Verhalten der Mitarbeiter dahingehend beeinflussten, dass die Idee der Manipulationen angeordnet, ausgeführt und vom Umfeld toleriert wurde. Obgleich die Systeme der ethischen Kultur auch Einfluss auf individuelle Charakteristika (wie das ethische Bewusstsein oder die subjektive ethische Bewertung) nehmen, soll in dieser Arbeit ausschließlich der Einfluss der formellen Systeme Führung und Autoritätsstrukturen auf das ethische Verhalten untersucht werden. Dieser Fokus der Arbeit wird in Abbildung 2 dargestellt.

An dieser Stelle soll, in Anlehnung an ZIMBARDO[78], angemerkt werden, dass die Anerkennung der Kraft situativer Einflüsse nicht das Verhalten entschuldigt, welches als Reaktion auf diese hervorgerufen wird. Die Stärke des situativen Ansatzes liegt vielmehr darin, dass dieser eine Wissensgrundlage schafft, welche die Aufmerksamkeit verlagert von einer vereinfachenden „blaming the victim“-Mentalität und ineffektiven individuellen Verfahren, konzipiert, um den Übeltäter zu ändern, hin zu tiefgreifenderen Bestrebungen Wirkungsgefüge zu entdecken, die es zu verändern gilt. In diesem Sinne sollen im Folgenden die formellen Systeme Führung und Autoritätsstrukturen vorgestellt und im Hinblick auf deren Verhaltenswirkungen untersucht werden. Ein Wissen um den Einfluss dieser Systeme erleichtert es der Unternehmensführung die Organisation in Richtung einer ethischen Kultur zu reformieren.

[78] Vgl. für die folgenden Ausführungen ZIMBARDO (2004), S. 47.

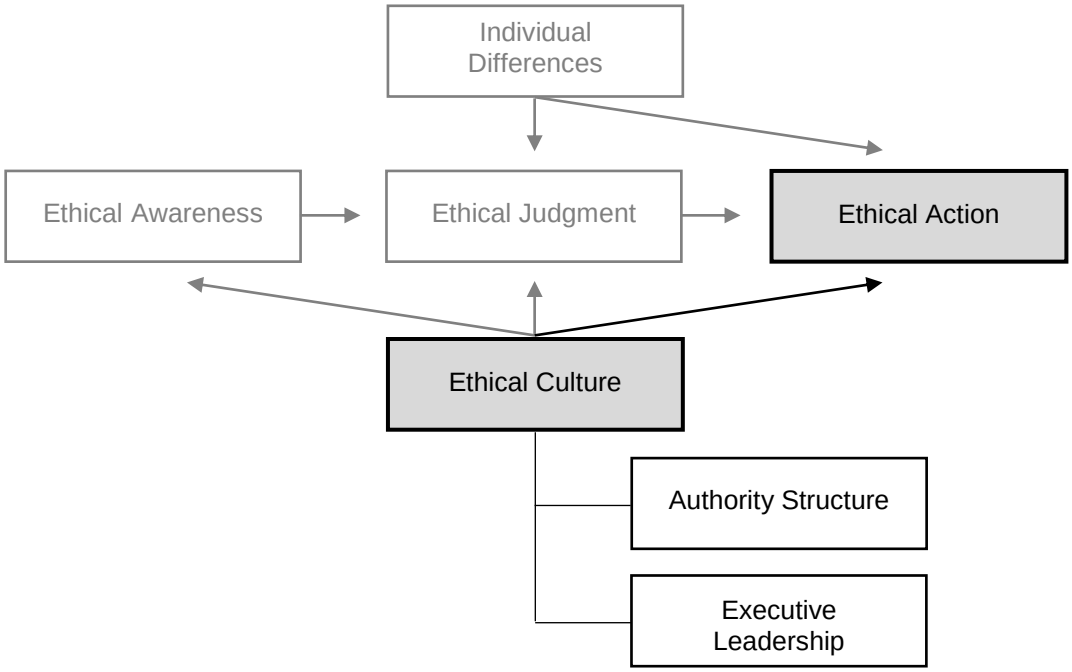



***Abbildung 2: Fokus der Arbeit: Der Einfluss der ethischen Kultur auf das ethische Verhalten der Organisationsmitglieder***

**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an TREVIÑO / NELSON (2011), S. 150**

### 2.2.2 Die Bedeutung der Autoritätsstrukturen für das Verhalten der Organisationsmitglieder: Betrachtung der Unquestioning Obedience to Authority

> „Behavior that is unthinkable in an individual who is acting on his own may be executed without hesitation when carried out under orders.“[79]

Die Arbeit von STANLEY MILGRAM zu „Obedience (= Gehorsam)“ gilt als die repräsentativste und bekannteste Forschung in der Sozialpsychologie und den Sozialwissenschaften.[80] Das Experiment von MILGRAM, welches schlussendlich tausende Teilnehmer umfassen und an mehreren Universitäten wiederholt werden wird, begann als einfacher Versuch an der Yale Universität in der 1960er Jahren.[81] Die zentrale Frage der Untersuchung war: wie lange wird der Teilnehmer den Anweisungen des Experimentators Folge leisten, bevor er sich weigert, die geforderten Handlungen auszuführen?[82] Hierfür entwarf MILGRAM folgenden Versuchsaufbau:

Zwei Personen kommen zu einem Psychologie-Labor, um an einer Studie zu Erinnerung und Lernen teilzunehmen.[83] Einem der beiden wird die Rolle des „Lehrers“, dem anderen die Rolle des „Lernenden“ zugewiesen. Der Versuchsleiter erklärt den Teilnehmern, dass die Studie konzipiert wurde, um die Effekte von Bestrafung auf den Lernprozess zu untersuchen. Der Lernende wird in einen Raum geführt, auf einen Stuhl gesetzt und seine Arme mit Gurten festgebunden, um übermäßige Bewegungen zu vermeiden. Zudem wird an seinem Handgelenk eine Elektrode befestigt. Dem Lernenden wird gesagt, dass er eine Liste von Wortpaaren auswendig lernen muss und dass er für jeden Fehler einen immer stärker werdenden Elektroschock erhält. Der wirkliche Fokus des Experiments liegt jedoch auf dem Lehrer. Nachdem dieser beobachten konnte, wie der Lernende festgeschnallt wurde, wird er in den Versuchsraum gebracht und vor einem Elektroschock-Generator platziert. Dem Lehrer wird gesagt, dass er den Lerntest vollziehen und bei jeder falschen Antwort dem Lernenden einen elektronischen Schock verabreichen soll. Begonnen wird mit dem geringsten Schock-Level von 15 Volt, wobei bei jedem Fehler des Lernenden die Stärke ansteigt – auf 30 Volt, dann auf 45 Volt et cetera. Was der Lehrer jedoch nicht weiß: bei dem Lernenden handelt es sich um einen Schauspieler, der überhaupt keinen Elektroschock erhält, diesen jedoch durch entsprechende Schmerzensschreie vortäuscht. Im Experiment geht es hauptsächlich darum, zu sehen, wie weit eine Person in einer konkreten und messbaren Situation gehen wird, wenn sie die Anweisung erhält, einem protestierenden Opfer zunehmende Schmerzen zuzufügen. Die Ergebnisse der Studie sind ebenso überra-

---

[79] MILGRAM (2009), S. XIX.
[80] Vgl. ZIMBARDO (2009), S. XIV f.; TREVIÑO / NELSON (2011), S. 277.
[81] Vgl. ZIMBARDO (2009), S. XIV f.; MILGRAM (2009), S. 2 f..
[82] Vgl. MILGRAM (2009), S. 3.
[83] Vgl. für die folgenden Ausführungen ders., S. 3 f..

schend wie erschreckend. Viele Teilnehmer gehorchten dem Versuchsleiter, ganz gleich wie vehement der Lernende darum bat, aus dem Experiment entlassen zu werden und wie schmerzhaft die Schocks zu sein schienen. Zwei Drittel der „Lehrer" gingen sogar so weit und gaben den vermeintlichen Opfern Elektroschocks in Höhe von 450 Volt - mit scheinbar tödlichen Folgen für den Lernenden.[84]

Dieses gehorsame Verhalten, das sich in MILGRAMS Experimenten zeigt, ist dem Verhalten ähnlich, das wieder und wieder in Organisationen beobachtet werden kann.[85] Die meisten modernen Organisationen sind bürokratisch, das bedeutet, dass sie gekennzeichnet sind durch eine Hierarchie der Autorität sowie durch Arbeitsteilung oder -spezialisierung, Standardisierung von Aktivitäten und Betonung von Kompetenz und Effizienz.[86] Ungeachtet der Vorteile von Bürokratie[87] können manche ihrer Charakteristika Probleme für die ethische Kultur einer Organisation bereiten. Mit der Bürokratie geht die Idee der legitimen Autorität einher. Die in MILGRAMS Experiment gezeigte, natürliche Tendenz von Menschen, Autoritäten nicht zu hinterfragen, kann eine Bedrohung für das Bestreben einer Organisation darstellen, individuelle Verantwortung in ihre ethische Kultur einzubetten. Um zu versuchen, das Verhalten der Mitarbeiter zu kontrollieren, erwarten viele Organisationen Loyalität, und manche fordern unbedingten Gehorsam von ihren Mitarbeitern.[88] Das bedeutet, dass von den Mitarbeitern nicht erwartet wird, dass sie selbstständig denken, schlechte Anweisungen hinterfragen oder Verantwortung für wahrgenommene Probleme übernehmen.

Eine Kultur, die unbedingten Gehorsam fordert („tu was dir gesagt wird und stell keine Fragen"), kann an ernsten ethischen Problemen beteiligt sein. Die bereits vorgestellten Studien „Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts" von LINDA TREVIÑO, GARY WEAVER, DAVID GIBSON und BARBARA TOFFLER sowie „The Ethical Context in Organisations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors" von LINDA TREVIÑO, KENNETH BUTTERFIELD und DONALD MCCABE, bestätigen diesen Zusammenhang. Je mehr eine Organisation unbedingten Gehorsam von ihren Mitarbeitern forderte, desto mehr unethisches Verhalten konnte beobachtet werden.[89] Neben dem wahrgenommenen Fokus auf Eigennutz, stellte die Forderung nach unbedingtem Gehorsam den besten Schätzwert für unethisches

---

[84] Vgl. ZIMBARDO (2004), S. 26 f..
[85] Vgl. TREVIÑO / NELSON (2011), S. 279.
[86] Vgl. für die folgenden Ausführungen TREVIÑO / NELSON (2011), S. 175 f..
[87] Zum Beispiel senden die Einrichtungen für Ethik und Compliance in Organisationen das Signal an alle Organisationsmitglieder, dass Belange der Ethik und Compliance wichtig sind und Ressourcen, Expertise und Arbeitskraft hierfür eingesetzt werden sollten (vgl. TREVIÑO / NELSON 2011, S. 175).
[88] So bezeichnet MILGRAM den Gehorsam als den „Zement" welcher die Menschen an Autoritätssysteme bindet (vgl. MILGRAM 2009, S. 1).
[89] Vgl. TREVIÑO / BUTTERFIELD / MCCABE (1998), S. 463.

Verhalten dar.[90] Zudem verringerte sich in Organisationen mit einer Struktur des unbedingten Gehorsams der Einsatz der Mitarbeiter für die Organisation, die Bereitschaft eine ethische oder rechtliche Zuwiderhandlung zu melden sowie die Bereitwilligkeit, dem Management schlechte Nachrichten zu überbringen.[91]

Auch bei *VW* lassen sich Autoritätsstrukturen erkennen, die unbedingten Gehorsam von ihren Organisationsmitgliedern fordern. Diese Strukturen sollen unter Gliederungspunkt 4.2 vorgestellt und deren Rolle beim Abgas-Skandal untersucht werden. Im Folgenden soll nun zunächst auf das zweite, in dieser Arbeit behandelte, formelle System der ethischen Kultur eingegangen werden: die Führung.

### 2.2.3 „The dark side of Leadership" – Petty Tyranny als Beschreibungsansatz für destruktives Führungsverhalten

Betrachtet man die akademische Forschung zu Führung und dem Führungsprozess zeigt sich, dass der Großteil der Untersuchungen auf positive, romantische Konzeptionen von Führungsverhalten (wie bspw. der ethischen Führung[92]) und den positiven Auswirkungen dieser Verhaltensweisen auf die Geführten und die Organisation insgesamt fokussiert ist.[93] Somit beruhen die meisten Schriften zu Führung auf der impliziten Annahme, dass es zur Verbesserung der Führung ausreicht, mehr von dem zu tun, was bereits als positiv und produktiv angesehen wird.[94] Des Weiteren werden die Führer als von Natur aus „gute Menschen" angesehen, die sich keine Gedanken darüber machen müssen, ob sie sich bisweilen schlecht verhalten oder Fehler begehen.[95] Aufgrund dieses Schwerpunktes auf positive Führungskonzepte stellen ART PADILLA, ROBERT HOGAN und ROBERT KAISER mit Verweis auf wenige Ausnahmen[96] fest: „[…] social scientists have avoided the dark side of leadership."[97] Dieser „dunklen Seite der Führung" hat sich der relativ neue Forschungsbereich der *destruktiven Führung* angenommen.[98] Jedoch wird in den meisten Werken destruktive Führung mit der „dunklen Seite" des Charakters der Führungsperson gleichgesetzt. Aus diesem Grund zielen viele Studien darauf ab, Charakterzüge derjenigen Führungspersönlichkeiten zu identifizieren, die scheitern oder vom Pfad der konstruktiven und effektiven Führung abgekommen sind.[99]

---

[90] Vgl. TREVIÑO / BUTTERFIELD / MCCABE (1998), S. 469.
[91] Vgl. TREVIÑO et al. (1999), S. 144.
[92] Vgl. hierzu BROWN / TREVIÑO / HARRISON (2005); GIESSNER / VAN QUAQUEBEKE (2010); MAYER et al. (2009); BHAL / DADHICH (2011).
[93] Vgl. BARDES / PICCOLO (2010), S. 4.
[94] Vgl. EINARSEN / SKOGSTAD / AASLAND (2010), S. 145.
[95] Vgl. ebd..
[96] Hierbei verweisen die Autoren beispielsweise auf die Untersuchung von JANE HOWELL und BRUCE AVOLIO zu den Risiken charismatischer Führung (vgl. HOWELL / AVOLIO 1992).
[97] PADILLA / HOGAN / KAISER (2007), S. 177.
[98] Vgl. BARDES / PICCOLO (2010), S. 4.
[99] Vgl. EINARSEN / SKOGSTAD / AASLAND (2010), S. 146.

Da diese Arbeit jedoch auf dem Ansatz der BBE aufbaut, soll auch beim formellen System der Führung ein Konzept Anwendung finden, welches den Fokus auf das Verhalten der Führungsperson und dessen Auswirkungen auf die Organisationsmitglieder legt. Für diesen „behavioral approach“ bei destruktiver Führung sprechen sich auch STÅLE EINARSEN, ANDERS SKOGSTAD und MERETHE AASLAND (2007; 2010) aus.[100] Als Vorteile des verhaltensbezogenen Ansatzes führen sie an, dass nur mit dessen Hilfe ein effektives Training von Führungskräften zum vollen Umfang möglicher und wichtiger Verhaltensweisen durchführbar sei.[101] Zudem könnten mit dem Fokus auf Verhalten ein faires und sicheres Frühwarnsystem für destruktive Führung eingerichtet werden und die Mitarbeiter im Hinblick auf die Aufdeckung von ineffizientem, illegalem oder unethischem Führungsverhalten geschult werden.[102] Dieser Ansatz, über das Verständnis von Verhaltensweisen zu legalen und ethischeren Organisationen zu gelangen, entspricht auch den Kernkonzeptionen der BBE. Somit soll für die Definition von destruktiver Führung auf die Ausführungen von EINARSEN, SKOGSTAD und AASLAND (2007; 2010) zurückgegriffen werden, welche destruktive Führung festlegen als: „The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates."[103] Diese Definition umfasst somit destruktives Führungsverhalten, welches sowohl auf die Untergebenen als auch auf die Organisation selbst gerichtet ist.[104] Zudem werden ausschließlich wiederholte und systematische Verhaltensweisen als destruktiv bezeichnet, im Gegensatz zu einmaligen Handlungen, wie einem vereinzelten Wutausbruch. Eine weitere wichtige Eigenschaft dieser Definition ist das Fehlen eines Hinweises auf „Absicht“ oder „Motiv“ des Handelnden. Das bedeutet, dass diese Definition von destruktivem Führungsverhalten sowohl Vorgänge umfasst, bei denen eine klare Absicht Schaden zuzufügen auszumachen ist, als auch Fälle, die auf Gedankenlosigkeit oder einem Mangel an Fähigkeiten zurückzuführen sind. Die Absicht einer Handlung kann nur von der betreffenden Person selbst belegt werden und ist daher im Rahmen dieser Arbeit von geringer Relevanz und zudem in wissenschaftlicher Hinsicht nur schwer nachweisbar. Zudem spielt es für diese Untersuchung keine Rolle, warum eine Führungsperson so handelt, wie sie handelt, so lange die Verhaltensweisen wiederholt auftreten und den Mitarbeitern und/oder der Organisation Schaden zufügen können. Im Zentrum stehen somit die tatsächlichen

---

[100] Vgl. EINARSEN / AASLAND / SKOGSTAD (2007); EINARSEN / SKOGSTAD / AASLAND (2010).
[101] Vgl. EINARSEN / SKOGSTAD / AASLAND (2010), S. 148.
[102] Vgl. ebd..
[103] EINARSEN / AASLAND / SKOGSTAD (2007), S. 208.
[104] Vgl. für die folgenden Ausführungen EINARSEN / SKOGSTAD / AASLAND (2010), S. 149 ff..

Verhaltensweisen und deren potentielle Konsequenzen und nicht deren zugrundeliegende psychologische Intentionen und Beweggründe.

Im Hinblick auf die Art der destruktiven Verhaltensweisen, umfasst die Definition von EINARSEN, SKOGSTAD und AASLAND alle Formen von unangemessenem und schlechtem Führungsverhalten, sei es physisch oder verbal, aktiv oder passiv, direkt oder indirekt[105]. Dementsprechend bezeichnet destruktive Führung alle Arten von wiederholtem und systematischem Verhalten das entweder die Motivation, das Wohlbefinden oder die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter oder die Ziele, Ressourcen und Effektivität der Organisation untergräbt oder sabotiert.

Eine weitere wichtige Eigenschaft der destruktiven Führung ist deren Verletzung der legitimen Interessen der Organisation. Durch den Begriff des „legitimen Interesses“ verringert sich das Spektrum der Verhaltensweisen auf diejenigen Handlungen, die als illegal, unmoralisch oder anderweitig kontraproduktiv (aus organisationaler Perspektive) angesehen werden können.[106]

In der Literatur zu destruktivem Führungsverhalten existieren verschiedene Ansätze, um Führungspersonen zu beschreiben, welche sich in destruktiver Weise gegenüber ihren Untergebenen verhalten.[107] Für die Untersuchung des Führungsverhaltens bei *VW* soll jedoch das Konzept der „Petty Tyranny“ von BLAKE ASHFORTH Anwendung finden. Im Hauptteil dieser Arbeit wird gezeigt, dass das Führungsverhalten bei *VW* mithilfe dieses Ansatzes abgebildet werden kann. Der Begriff „Petty Tyrant“, übersetzt „kleinlicher Tyrann“, bezeichnet gemäß ASHFORTH einen Manager, der seine Macht und Autorität repressiv, unberechenbar und möglicherweise rachsüchtig einsetzt.[108] Der Ausdruck suggeriert eine Persönlichkeit, die ihre Macht auf andere ausübt.[109] Der Zusatz „petty (kleinlich)“ wurde von ASHFORTH hinzugefügt, um den Aspekt der Willkür und Engstirnigkeit zu unterstreichen.[110]

Um Petty Tyranny bei Managern in Form von spezifischen Verhaltensweisen zu beschreiben, führte ASHFORTH eine empirische Studie mit rund 600 Teilnehmern durch.[111] Hierdurch konnten sechs verhaltensbezogene Dimensionen identifiziert

---

[105] Als Beispiel für physisch-aktives-indirektes Verhalten kann genannt werden, wenn die Führungskraft Diebstahl oder Sabotage begeht. Unter physisch-passivem-direktem Führungsverhalten wird beispielsweise die Handlung eines Vorgesetzten verstanden, welcher dem Untergebenen benötigte Ressourcen verwehrt. Um verbal-aktives-indirektes Verhalten einer Führungskraft zu veranschaulichen, kann das Beispiel eines Vorgesetzten herangezogen werden, welcher versucht andere gegen den Untergebenen aufzubringen. Und verbal-passives-direktes Verhalten wird durch die Handlung einer Führungskraft, die absichtlich die Anrufe seines Mitarbeiters nicht beantwortet, verdeutlicht (vgl. NEUMAN / BARON 2005, S. 20).
[106] Vgl. EINARSEN / SKOGSTAD / AASLAND (2010), S. 150.
[107] Vgl. hierzu beispielsweise das Konzept der „Abusive Supervision“ (TEPPER 2000) oder den Ansatz des „Toxic Leadership“ (LIPMAN-BLUMEN 2006).
[108] Vgl. ASHFORTH (1997), S. 126.
[109] Vgl. ebd..
[110] Vgl. ASHFORTH (1994), S. 757.
[111] Vgl. für die folgenden Ausführungen ASHFORTH (1994), S. 755 ff..

werden, mittels derer das Konstrukt der Petty Tyranny erfasst werden kann. Die ermittelten Dimensionen werden anhand von beispielhaften Verhaltensweisen in Tabelle 1 zusammengefasst.

***Tabelle 1: Die sechs Verhaltensdimensionen der Petty Tyranny***

| **Verhaltensdimensionen Petty Tyranny** | **Beispielhafte Verhaltensweisen** |
|---|---|
| 1. Willkür und Selbstverherrlichung | „Nutzt Autorität oder Stellung um sich selbst zu bereichern“, „Verwaltet organisationale Richtlinien auf unfaire Weise“, „Bevorzugt Mitarbeiter“ |
| 2. Nicht-kontingente Bestrafung | „Mein Vorgesetzter ist oftmals unzufrieden mit meiner Arbeit ohne erkennbaren Grund“, „Ich werde von meinem Vorgesetzten oft zurechtgewiesen ohne zu wissen warum“ |
| 3. Herabsetzen der Mitarbeiter | „Schreit Mitarbeiter an“, „Kritisiert Mitarbeiter vor anderen“, „Macht Mitarbeiter schlecht oder beschämt sie“ |
| 4. Zwingende Konfliktlösung | „Erzwingt Akzeptanz der eigenen Sichtweise“, „Akzeptiert kein ‚nein‘ als Antwort“ |
| 5. Mangelnde Rücksichtnahme | „Ist weder freundlich noch zugänglich“, „Kümmert sich nicht um das persönliche Wohlergehen der Organisationsmitglieder“ |
| 6. Entmutigt Untergebene Initiative zu ergreifen | „Hält Mitarbeiter davon ab, sich an wichtigen Entscheidungen zu beteiligen“, „Schult die Untergebenen nicht in Hinblick darauf, mehr Verantwortung zu übernehmen“ |

**Quelle: Eigene Darstellung nach ASHFORTH (1994), S. 757**

Zusätzlich zur Ermittlung dieser charakteristischen Verhaltensweisen führte ASHFORTH eine weitere Studie durch, die Erkenntnisse im Hinblick auf die Effekte der „kleinlichen Tyrannei“ auf die Untergebenen liefern sollte. Die empirische Untersuchung zeigte, dass Petty Tyranny bei den Untergebenen unter anderem zu geringer Befürwortung der Führung, hoher Frustration, Stress, Reaktanz, Hilflosigkeit und Entfremdung von der Arbeit führt.[112]

Dieses Konzept der Petty Tyranny soll unter Gliederungspunkt 4.3 dieser Arbeit Anwendung finden, um das Führungsverhalten bei *VW* und dessen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter zu untersuchen. Auf diese Weise soll ein Erklärungsbeitrag zur Anordnung, Ausführung und Tolerierung der Manipulationen geliefert werden.

[112] Vgl. ASHFORTH (1997), S. 138.

# 3. Hintergrundinformationen zum *VW*-Abgas-Skandal

Um die Hintergründe des Abgas-Skandals zu beleuchten, wird zunächst das Unternehmen *VW* und dessen Geschichte vorgestellt. Hierbei liegt der Fokus auf prägenden Ereignissen und Führungspersönlichkeiten, sowie der Bedeutung des amerikanischen Marktes. Bevor die Funktionsweise der im Zuge des Skandals eingesetzten Software dargelegt wird, werden die Dieseltechnologie und ausgewählte Prinzipien der innermotorischen und nachmotorischen Schadstoffminderung dargestellt.

## 3.1 Vorstellung der *Volkswagen AG*

### 3.1.1 Wichtige Unternehmensdaten

Der *VW*-Konzern mit Sitz in Wolfsburg gehört mit knapp 614 000 Beschäftigten und einer Auslieferungsmenge im Jahr 2015[113] von sieben Millionen Fahrzeugen zu den führenden Automobilherstellern weltweit.[114] Als Europas größter Automobilproduzent beträgt *VWs* Anteil am Personenkraftwagen(Pkw)-Weltmarkt 12,9 Prozent. Im Zeitraum von Januar bis September 2015 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 160,3 Milliarden Euro, was einem Plus von 8,5 Prozent zum Vorjahr entspricht. Aufgrund des Abgasskandals, der von *VW* als „Dieselthematik“[115] bezeichnet wird, sank das operative Ergebnis des Konzerns in den ersten drei Quartalen des Jahres 2015 auf 3,3 Milliarden Euro, was einem Minus von über 6 Milliarden Euro im Vergleich zum Vorjahreszeitraum entspricht.

Der Konzern vereinigt zwölf Marken aus sieben europäischen Ländern unter seinem Dach: *Volkswagen Pkw, Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Scania* und *MAN.* Durch diese Vielzahl an Marken, welche selbständig am Markt operieren, bietet *VW* ein breites Angebot an Fahrzeugen, von Motorrädern über verbrauchsgünstige Kleinwagen bis hin zu Luxusklasse-Fahrzeugen der Marke *Bugatti*[116]. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Gewinne und den Fahrzeugabsatz der einzelnen Marken des Konzerns.

*VW* operiert weltweit und betreibt 119 Fertigungsstätten in zwanzig Ländern Europas und elf Ländern Amerikas, Asiens und Afrikas. Auch in den United States of America (USA), die zu den wichtigsten und größten Automobilmärkten der Welt

---

[113] Die in diesem Kapitel genannten Geschäftszahlen beziehen sich auf die ersten drei Quartale des Geschäftsjahres 2015.
[114] Vgl. für die folgenden Ausführungen VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015x), S. 12 ff.; VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015c), o.S..
[115] VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015x), S. 16.
[116] Der *Bugatti Veyron Grand Sport Vitesse* kostet mit einer Leistung von 1200 PS mehr als zwei Millionen Euro und ist mit einer Höchstgeschwindigkeit von 431 Stundenkilometern das schnellste Auto der Welt (vgl. HAWRANEK / KURBJUWEIT 2013, S. 66).

zählen, betreibt *VW* seit 2011 ein eigenes Werk in Chattanooga, Tennessee.[117] Mit der Entwicklung des Standortes, für welchen eine Investitionssumme von einer Milliarde US-Dollar aufgebracht wurde, soll das Ziel des Konzerns, bis 2018 den jährlichen Absatz in den USA auf eine Millionen Fahrzeuge zu steigern, erreicht werden.[118] Im Berichtszeitraum Januar bis September 2015 kam *VW* diesem Ziel mit einem Absatzplus von 10,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr näher und verkaufte 699 000 Fahrzeuge auf dem nordamerikanischen Markt.[119] Es gilt jedoch abzuwarten, ob das ehrgeizige Wachstumsziel des Konzerns in den USA trotz des Abgas-Skandals erreicht werden kann.

***Tabelle 2: Übersicht über Gewinn und Fahrzeugabsatz der zwölf VW-Marken****

| | | Audi | SEAT | ŠKODA | BENTLEY | BUGATTI | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Gewinn in Mio. Euro | 2.229 | 4.024** | 12 | 734 | 57 | k.A. | k.A. |
| Fahrzeugabsatz in Tausend Stück | 3.343 | 1.158 | 404 | 605 | 7 | 0,019*** | 3*** |

| | PORSCHE | DUCATI | Nutzfahrzeuge | SCANIA | MAN |
|---|---|---|---|---|---|
| Gewinn/Verlust in Mio. Euro | 2.546 | k.A. | 313 | 748 | 271 |
| Fahrzeugabsatz in Tausend Stück | 169 | 46 | 335 | 56 | 74 |

* Die Daten basieren auf dem Zwischenbericht der *Volkswagen AG* von Januar bis September des Jahres 2015.
** In den Finanzkennzahlen der Marke *Audi* sind die Marken *Lamborghini* und *Ducati* enthalten.
*** Hierfür liegen im Bericht lediglich weltweite Auslieferungszahlen vor.

**Quelle: Eigene Darstellung nach VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015x), S. 12 ff.; VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015l) S. 21 ff.**

[117] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2011), o.S..
[118] Vgl. ebd..
[119] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015x), S. 25.

### 3.1.2 Geschichte der *Volkswagen AG*

*„Generäle habe ich viele, Porsche aber nur einen."*[120]

ADOLF HITLER über FERDINAND PORSCHE

Um die Kultur eines Unternehmens bewerten und verstehen zu können, ist eine Kenntnis der Geschichte der Organisation vonnöten.[121] Bevor also die Autoritätsstrukturen und die Führung bei *VW* vorgestellt und analysiert werden, soll auf die Geschichte des Konzerns eingegangen werden um zu zeigen, in welchem Rahmen sich die Kultur von *VW* entwickelt hat.[122] Hierbei soll der Fokus besonders auf drei bedeutenden Führungspersönlichkeiten von *VW* liegen: HEINRICH NORDHOFF, FERDINAND PIËCH und MARTIN WINTERKORN.

Alles begann an einem Frühjahrstag des Jahres 1934 mit einem historischen Treffen im Berliner Hotel „Kaiserhof".[123] Der Reichskanzler ADOLF HITLER hatte den Stuttgarter Ingenieur FERDINAND PORSCHE zum Gespräch über die Entwicklung eines sogenannten deutschen „Volkswagens"[124] geladen.[125] Die Idee hinter dem „Volkswagen" war, dass er für den deutschen „Normalverbraucher" erschwinglich sein sollte[126], was in einer Zeit, in der das Automobil als Luxusobjekt[127] galt, keineswegs selbstverständlich war.[128] Für das Auto, das PORSCHE entwickeln sollte, hatte HITLER konkrete Vorstellungen. So sollte das Fahrzeug beispielweise mindestens Platz für eine vierköpfige Familie bieten, auf hundert Kilometer nicht mehr als sieben Liter verbrauchen und Reparaturen schnell und kostengünstig durchführbar sein.[129] Diesem Gespräch folgte am 22. Juni 1934 ein Konstruktionsauftrag des Reichsverbands der Automobilindustrie (RDA) für einen „deutschen Volkswagen".[130] Diesen

---

[120] FRANKENBERG (1951), S. 224. Dieses Zitat HITLERS gibt Aufschluss über die besondere Stellung die PORSCHE bei HITLER genoss. So grüßte PORSCHE HITLER mit den Worten „Grüß Gott, Herr Hitler" und dieser sprach von PORSCHE als „meinem fähigsten Konstrukteur" (FRANKENBERG 1951, S. 222).
[121] Vgl. TREVIÑO / NELSON (2011), S. 151.
[122] Vgl. NAGEL (1995), S. 155.
[123] Vgl. O. V. (1955), S. 17.
[124] Der Begriff „Volkswagen" stammt jedoch nicht von HITLER selbst, sondern wurde erstmalig im Jahre 1904 unter der Bezeichnung „Volksautomobil" vom Aachener Ingenieur HEINRICH DECHAMPS in der der Wiener Zeitschrift „Der Motorwagen" erwähnt (vgl. GRIEGER / LUPA 2014, S. 4). HITLERS Verdienst war es jedoch, dass die Idee des Volkswagens zu einer Aufgabe des Staates gemacht wurde (vgl. FRANKENBERG 1951, S. 182).
[125] Vgl. O. V. (1955), S. 17.; GRIEGER / LUPA (2014), S. 6.
[126] So sagte HITLER im Frühjahr 1934 anlässlich der Automobil-Ausstellung über seinen Plan eines Volkswagens: „Es ist ein bitteres Gefühl, von vornherein Millionen braver, fleißiger und tüchtiger Mitmenschen von der Benutzung eines Verkehrsinstrumentes ausgeschlossen zu wissen, das ihnen vor allem an Sonn- und Feiertagen zur Quelle eines unbekannten, freudigen Glückes würde." (FRANKENBERG 1951, S. 160).
[127] Im Jahre 1910 gab es kaum 16 000 Automobile im Deutschen Reich (vgl. GRIEGER / LUPA 2014, S. 4). In Amerika besitzt jedoch bereits im Jahre 1929 jeder sechste Einwohner ein Automobil (vgl. NAGEL 1995, S. 156).
[128] Vgl. NAGEL (1995), S. 156.
[129] Vgl. O. V. (1955), S. 17.
[130] Vgl. GRIEGER / LUPA (2014), S. 6.

Auftrag sollte das Konstruktionsbüro von FERDINAND PORSCHE ausführen, an welchem der Wiener Rechtsanwalt ANTON PIËCH eine Minderheitsbeteiligung hielt.[131] Die Verbindung der Familien PORSCHE und PIËCH bestand somit schon bevor der erste Volkswagen entwickelt und gebaut worden war.[132]

Auf den Konstruktionsauftrag des RDA folgte eine ganze Reihe von Versuchen. FERDINAND PORSCHE experimentierte mit verschiedenen Motorbauarten, vom Zweitakt-Zweizylinder bis hin zum letztendlich verbauten Vierzylinder-Boxermotor.[133] Auch mit verschiedenen Karosserien wurden Versuche unternommen: PORSCHE entwarf Chassis aus Holz, Kunststoff und Stahl.[134] Als die ersten Prototypen fertiggestellt waren begannen im April 1937 die Testfahrten, bei denen ausgesuchte Fahrer der Schutzstaffel der NSDAP[135] (SS) die Fahrzeuge einer besonderen Zerreißprobe unterzogen und die Wägen über eine Teststrecke von insgesamt zweieinhalb Millionen Kilometer fuhren.[136]

Im Jahr 1937 wird die Produktion des deutschen Volkswagens beschlossen, welche durch eine feierliche Grundsteinlegung am 26. Mai 1938 besiegelt wurde.[137] Die Standortwahl fällt auf das heutige Wolfsburg, damals eine große Fläche brachen Landes zwischen Fallersleben und Vorsfelde.[138] Gewählt wurde der Standort aufgrund seiner zentralen Lage in der Mitte des Deutschen Reiches sowie der guten Verkehrsanbindung an das Ruhrgebiet, den Mittellandkanal und das Eisenbahnnetz.[139] Für die Produktion des Volkswagens kam es zu einer „Verbindung, wie sie seltsamer nicht sein konnte: Nationalsozialistische Bürokratie paarte sich mit amerikanischer Effizienz.“[140] Diese Verbindung entstand, da auf der einen Seite die Organisation Kraft durch Freude (KdF), eine Unterabteilung der Deutschen Arbeitsfront, als Bauherr auftrat, weil sich kein Automobilunternehmen zutraute, den von HITLER geforderten günstigen[141] Volkswagen zu bauen.[142] Die amerikanische Effizienz der Großserienfabrikation eigneten sich die drei Geschäftsführer des Werkes, darunter FERDINAND PORSCHE, auf einem vierwöchigen Aufenthalt in der *Ford*-Fabrik in Detroit an.[143] Neben der Studie der Fertigungsprozesse[144] wurden bei dieser Reise

---

[131] Vgl. WENDT (2015), S. 34.
[132] Vgl. ebd..
[133] Vgl. O. V. (1955), S. 17.
[134] Vgl. ebd..
[135] Abkürzung für Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei.
[136] Vgl. O. V. (1955), S. 17.; GRIEGER / LUPA (2014), S. 10.
[137] Vgl. GRIEGER / LUPA (2014), S. 12 ff..
[138] Vgl. NAGEL (1995), S. 156.
[139] Vgl. GRIEGER / LUPA (2014), S. 14.
[140] WENDT (2015), S. 34.
[141] Der von HITLER geforderte Verkaufspreis von 990 Reichsmark lag weit unter dem Preis für vergleichbare Kleinwagen. So kostete beispielsweise der Opel P4 im Jahr 1937 1 450 Reichsmark (vgl. NICKEL 2013, o.S.).
[142] Vgl. WENDT (2015), S. 34.
[143] Vgl. GRIEGER / LUPA (2014), S. 12.

amerikanische Spezialmaschinen erworben und bei *Ford* angestellte deutsch-amerikanische Experten abgeworben.[145] Mit dieser Expertise sollte auf der grünen Wiese eine „Musterstadt“ errichtet werden, in welcher Arbeit und Leben[146] miteinander verschmelzen sollten.[147] Durch den großen Einfluss der ausführenden Organisation „Kraft durch Freude“, kommt das *VW*-Werk einem „nationalsozialistischen Musterbetrieb“ sehr nahe: sie prägt den Namen des Wagens („KdF-Wagen“) und der entstehenden Stadt (Stadt des „KdF-Wagens“).[148] Jedoch lief bis zum Kriegsbeginn am 1. September 1939 in der Stadt des KdF-Wagens kein einziger Volkswagen vom Band und durch die folgende Neuausrichtung des Unternehmens auf die Rüstungsproduktion erfolgte im *VW*-Werk eine Spezialisierung auf die Luftrüstung und die Fertigung von Kübelwagen.[149] Die Kriegszeit und die damit verbundene Rüstungsproduktion stellen für das *VW*-Werk ein dunkles Kapitel seiner Geschichte dar. Da für die Produktion von Rüstungsgütern der Arbeitsbedarf schnell anstieg, wurde dieser mit dem Einsatz von immer mehr Zwangsarbeitern gedeckt, welche faktisch rechtlos waren und unter unzureichender Ernährung, physischer Gewalt und Ausbeutung leiden mussten. Insgesamt wurden 20 000 Kriegsgefangene und KZ[150]-Häftlinge im *VW*-Werk und in ausgelagerten Fertigungsbetrieben zur Arbeitsaufnahme gezwungen. Im Jahr 1944 stellten sie zwei Drittel der Betriebsbelegschaft dar. Am 11. April 1945 rückten amerikanische Truppen in die, durch Bombenangriffe stark zerstörte, Stadt des KdF-Wagens ein und setzten der Rüstungsproduktion mit der Befreiung der ausländischen Zwangsarbeiter ein Ende.

Durch das Kriegsende und die Besetzung des Werkes durch amerikanische Truppen erfolgte ein Umbau des Rüstungsbetriebs zu einem zivilen Automobilunternehmen, welches ab Juni 1945 von der britischen Militärregierung treuhänderisch geführt wurde.[151] Das zu großen Teilen zerstörte *VW*-Werk wurde durch zwei „Mirakel“[152] gerettet: Zum einen zeigten weder amerikanische noch britische Autokonzerne Interesse daran, das ehemalige Werk des KdF-Wagens zu übernehmen.[153] Sie sahen keine Zukunft für den *Käfer*, von dem zu diesem Zeitpunkt lediglich zwei Wä-

---

[144] Die *Ford*-Mitarbeiter zeigten PORSCHE bereitwillig jede Einzelheit der Fabrik, selbst den Prüfraum und den Windkanal: „Daß Porsche so genaue Studien anstellte, ärgerte die Ford-Leute nicht, es schmeichelte ihnen eher.“ (FRANKENBERG 1951, S. 204).
[145] Vgl. GRIEGER / LUPA (2014), S. 12.
[146] So wurden beispielsweise ein Fußballstadion, eine Schwimmhalle, ein Kino, Werkswohnungen sowie ein eigenes Krankenhaus im *VW*-Werk errichtet (vgl. NAGEL 1995, S. 157).
[147] Vgl. NAGEL (1995), S. 157.
[148] Vgl. ebd..
[149] Vgl. für die folgenden Asuführungen GRIEGER / LUPA (2014), S. 11 ff..
[150] Abkürzung für Konzentrationslager.
[151] Vgl. ders., S. 36.
[152] WENDT (2015), S. 34.
[153] Vgl. ebd..

gen von Hand zusammengebaut worden waren.[154] Das zweite „Wunder“, das den Fortbestand des Werkes sicherte war, dass der britische Major IVAN HIRST die Schlüsselrolle des Unternehmens für die Stabilisierung der deutschen Wirtschaft erkannte.[155] Ihm gelang es qualifizierte Manager zu rekrutieren[156] und dank seines Improvisationstalents technische wie organisatorische Probleme zu lösen und Versorgungslücken zu schließen.[157] Dadurch konnte bereits am 27. Dezember 1945, inmitten von Mangel, Chaos und Hunger, die *Käfer*-Produktion anlaufen.[158] Eine weitere wichtige Persönlichkeit für den Aufbau des zu 65 Prozent kriegszerstörten Werks war HEINRICH NORDHOFF[159], welcher am 1. Januar 1946 den Posten des Generaldirektors der *Volkswagenwerk GmbH* antritt.[160] NORDHOFF, der als „legendäre Aufbaugestalt“[161] des *VW*-Werkes gilt, nimmt sich dem Wiederaufbau des Unternehmens an, welches bereits im Mai 1948 die Erfolgsbilanz von 25 000 produzierten Nachkriegskäfern vorweisen kann.[162] Dadurch wurde am 8. Oktober 1949 ein Unternehmen mit 10 000 Mitarbeitern und einer Monatsproduktion von 4 000 Fahrzeugen von der britischen Militärregierung an die Bundesregierung übergeben, welche das Land Niedersachsen mit der Verwaltung beauftragte.[163] Aus dieser Übereinkunft stammt die noch heute stark ausgebaute Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretungen und das *VW*-Gesetz, welches eine Sperrminorität für das mit zwanzig Prozent am Unternehmen beteiligte Land Niedersachsen vorsieht.

Unter NORDHOFF erfolgte eine starke Exportorientierung des Unternehmens mit besonderem Schwerpunkt auf dem wichtigen amerikanischen Markt.[164] So gelang es bereits 1949 den ersten *Käfer* in die USA und weitere sechs Länder zu exportieren.[165] 1951 beliefert *VW* 29 Länder, weshalb von einem „weltweiten Siegeszug des Käfers“[166] die Rede ist. Doch nicht nur der Fokus auf die Internationalisierung zeichnet HEINRICH NORDHOFFs Führung aus. Er steht auch für umfassende soziale Unterstützungsleistungen für seine Beschäftigten und die Stadt Wolfsburg. So führte er beispielsweise eine jährliche Gewinnbeteiligung von vier Prozent des Jahreslohnes für jeden Arbeiter ein, errichtete Siedlungshäuser und schenkte der Stadt Wolfsburg das modernste Schwimmbad Deutschlands im Wert von einer Milli-

---

[154] Vgl. NAGEL (1995), S. 160.
[155] Vgl. WENDT (2015), S. 34.
[156] Vgl. ebd..
[157] Vgl. GRIEGER / LUPA (2014), S. 39.
[158] Vgl. WENDT (2015), S. 34.
[159] Vgl. O. V. (1955), S. 18.
[160] Vgl. GRIEGER / LUPA (2014), S. 46.
[161] NAGEL (1995), S. 160.
[162] Vgl. ebd..
[163] Vgl. GRIEGER / LUPA (2014), S. 39.
[164] Vgl. NAGEL (1995), S. 160 f..
[165] Vgl. ders., S. 161.
[166] Ebd..

onen Mark.[167] Aufgrund dieser einmaligen Sozialleistungen und der besonderen Stellung NORDHOFFS im *VW*-Werk und darüber hinaus, schrieb der Londoner „Evening News“ über ihn: „Dieser Mann steht fast im Glanze eines überirdischen Gottes, der Wohltaten über sein Volk ergießt.“[168] Dank des Einsatzes des „Käfer-Fanatikers“[169] NORDHOFF, setzte sich der Siegeszug des *Volkswagens* im In- und Ausland fort und am 5. August 1955 lief in Wolfsburg feierlich der einmillionste *Käfer* vom Band.[170] Der kleine rundliche Wagen mit der geteilten Heckscheibe und dem ratternden Klang stieg zum Zeichen des deutschen Wirtschaftswunders auf[171] und war in den 1950er Jahren der meistgekaufte Personenwagen in Deutschland mit einem Marktanteil von 40 Prozent.[172]

In den 1960er Jahren sind zwei Ereignisse als besonders bedeutend für die Entwicklung von *VW* hervorzuheben: Dies ist zum einen die Übernahme der *Auto Union GmbH* vom Konkurrenten *Daimler-Benz*, sowie der Kauf von *Skoda Auto.*[173] Durch diese Übernahmen zeichnet sich der Weg des Unternehmens zum multinationalen Großkonzern ab, welcher heute zahlreiche Marken unter seinem Dach vereinigt. Zudem entstehen aus dem Stamm der *Auto Union GmbH* die Modelle *Passat* und *Golf*, sowie die neue *VW*-Marke *Audi.*[174] Die 70er Jahre stellten einen technischen Wendepunkt für das Unternehmen dar: der Produktionsstopp des *Käfers* 1974 und die im gleichen Jahr anlaufende Produktion des späteren Erfolgsmodells *Golf*, markierten einen konzeptionellen Neuanfang und die Umstellung vom luftgekühlten Motor zum wassergekühlten System.[175] In diesen Jahren begann auch die Karriere von FERDINAND PIËCH, Sohn des Ur-Anteilseigners ANTON PIËCH und der Tochter von FERDINAND PORSCHE.[176] Nachdem er sich bei *Audi* als brillanter Ingenieur hervorgetan hatte, stieg er im Jahre 1993 zum *VW*-Vorstandsvorsitzenden auf.[177] Unter PIËCH schreitet die Globalisierung des Unternehmens und die Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit voran.[178] Auch zahlreiche neue Marken wie *Bentley*, *Bugatti* oder *Lamborghini* werden unter seiner Führung übernommen und stärken die Position des Unternehmens als global produzierender Mehrmarkenverbund.[179] Im Jahr 2002 wurde PIËCH *VW*-Aufsichtsratsvorsitzender und „schweb-

---

[167] Vgl. O. V. (1955), S. 17.
[168] Ebd..
[169] NAGEL (1995), S. 403.
[170] Vgl. WENDT (2015), S. 34 f..
[171] Vgl. ebd..
[172] Vgl. GRIEGER / LUPA (2014), S. 55.
[173] Vgl. HOFMANN (2010), S. 32 f..
[174] Vgl. WENDT (2015), S. 34.
[175] Vgl. GRIEGER / LUPA (2014), S. 122.
[176] Vgl. WENDT (2015), S. 34.
[177] Vgl. ebd..
[178] Vgl. GRIEGER / LUPA (2014), S. 176.
[179] Vgl. ders., S. 144 ff..

te“ jahrzehntelang „[…] als alter, aber unantastbarer König über dem Imperium“.[180] Tatsächlich überstand PIËCH zahlreiche Krisen und Skandale, wie den Korruptionsskandal im Jahr 2005, bei welchen der Betriebsratschef KLAUS VOLKERT und andere Vertreter der Belegschaft mit Zuwendungen wie Geld, Schmuck, Maßanzügen und sogenannten „Lustreisen“ mit Prostituierten bedacht wurden.[181]

Dank des Einflusses von PIËCH, stieg sein „Ziehsohn“[182] aus *Audi*-Zeiten, MARTIN WINTERKORN, 2007 zum *VW*-Vorstandsvorsitzenden auf.[183] WINTERKORN, der als „Autonarr“ und Perfektionist galt[184], setzte von Anfang an auf das Wachstum des Konzerns und formulierte das ambitionierte Ziel, *VW* bis 2018 zum absatzstärksten und nachhaltigsten Automobilhersteller der Welt zu machen.[185] WINTERKORN und PIËCH führten das Unternehmen autoritär und mit strenger Hand, weshalb ihre gemeinsame Führung von Beobachtern als „Doppeldiktatorspitze“[186] bezeichnet wurde. An diesem Grundmuster änderte auch der letztendlich gescheiterte Übernahmeversuch von *Porsche* im Jahr 2009 nichts. Der „Auto-Krieg“[187] zwischen *Porsche* und *VW* endete im Dezember desselben Jahres mit der Übernahme des Sportwagenherstellers durch den Wolfsburger Autokonzern.[188] Mit der vollständigen Integration von *Porsche* im Jahre 2011 vereinte der Konzern nunmehr zehn Marken unter seinem Dach.[189]

Das Gespann aus PIËCH, dem „starken Mann im Hintergrund“[190] und WINTERKORN, als Ausführenden von PIËCHs Innovationen[191], erfuhr im April 2015 mit der bedeutungsvollen Aussage PIËCHs ein jähes Ende: „Ich bin auf Distanz zu Winterkorn.“[192] Der Aufsichtsratsvorsitzende warf WINTERKORN diverse Fehler vor, auch beim strategisch wichtigen Geschäft in den USA.[193] Den darauffolgenden Machtkampf der beiden Firmenpatriarchen verlor jedoch PIËCH, der wenige Wochen später seinen Rücktritt erklärte.[194] Diesen Sieg konnte MARTIN WINTERKORN jedoch nicht allzu lange genießen. Nur wenige Monate später musste auch er seinen Hut

---

[180] WENDT (2015), S. 34.
[181] Vgl. ders., S. 34 f..
[182] THIEME / SCHWEIGER (2015), o.S..
[183] Vgl. GRIEGER / LUPA (2014), S. 224.
[184] Vgl. EULER (2010), S. 189 f..
[185] Vgl. GRIEGER / LUPA (2014), S. 177.
[186] GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 15.
[187] EULER (2010), S. 145.
[188] Vgl. ders., S. 147.
[189] Vgl. HOFMANN (2010), S. 32 f..
[190] HAWRANEK / KURBJUWEIT (2013), S. 68.
[191] MARTIN WINTERKORN sagte im Jahr 2010 über die Zusammenarbeit von ihm mit FERDINAND PIËCH: „Der Doktor Piëch und ich arbeiten mittlerweile seit fast 30 Jahren zusammen. […] Und […] wir beiden haben vereinbart: Er macht Innovationen und ich sicher die ab.“ (ARD 2015b, ab Minute 24.50).
[192] GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 13.
[193] Vgl. ebd..
[194] Vgl. ebd..

nehmen – aufgrund eines Skandals, der auch durch sein eigenes Führungsverhalten entstanden ist. Hierauf soll nach der folgenden Vorstellung der technischen Grundlagen eingegangen werden.

## 3.2 Vorstellung der Diesel Technologie

### 3.2.1 Grundlagen des Dieselmotors: Problematik des Stickoxidausstoßes und Prinzipien der Schadstoffminderung

*„[…] [D]er Diesel [ist] nach wie vor die Antriebsquelle, die alle Ansprüche des Individualverkehrs am wirtschaftlichsten erfüllen kann.“*[195]

MICHAEL BARGENDE, Professor für Fahrzeugantriebe

Der Dieselmotor, welcher 1892 von RUDOLF DIESEL erfunden wurde, ist ein sogenannter „Selbstzündungsmotor“[196].[197] Das bedeutet, dass sich dessen Treibstoff, der Diesel, durch die Komprimierung selbst und ohne Zündkerzen entzündet.[198] Zu den Stärken des Dieselmotors gehört, dass er die Verbrennungskraftmaschine mit dem höchsten effektiven Wirkungsgrad ist.[199] Moderne Dieselmotoren für Pkw können bis zu 45 Prozent der im Kraftstoff enthaltenen Energie in Motorleistung umsetzen – Benzinmotoren nur rund 36 Prozent.[200] Durch den damit verbundenen gut zwanzig Prozent niedrigeren Verbrauch im Vergleich zum Benzinmotor, ist auch die $CO_2$-Bilanz des Diesels besser.[201] Im Hinblick auf ein anderes Gas weist der Dieselmotor jedoch Nachteile auf. Durch die Hitze im Brennraum entzündet sich nicht nur der Kraftstoff, sondern es verbrennt auch der in der Luft enthaltene Stickstoff.[202] Auf diese Weise entsteht das giftige Gas Stickoxid ($NO_x$).[203] Dies geschieht jedoch auch im Benzinmotor, welcher sogar viermal so viele Stickoxide erzeugt wie ein Diesel.[204] Bei einem Benziner lassen sich diese Schadstoffe mittels des 3-Wege-Katalysators jedoch sehr effizient reduzieren, was bei einem Dieselmotor aufgrund des Sauerstoffs im Abgas jedoch nicht möglich ist.[205] Aufgrund dessen gehen 80 Prozent des Stickoxidausstoßes im deutschen Straßenverkehr auf Dieselfahrzeuge zurück.[206]

Diese Belastung durch Stickoxide ist problematisch, da das Gas die Schleimhäute angreift und so zu Husten, Atembeschwerden und Augenreizungen

---

[195] LUDWIG (2015b), S. 10.
[196] DIETSCHE / SCHUMACHER (2007), S. 8.
[197] Vgl. KUHN / WETTACH (2015), S. 22.
[198] Vgl. ebd..
[199] Vgl. DIETSCHE / SCHUMACHER (2007), S. 8.
[200] Vgl. LUDWIG (2015b), S. 10.
[201] Vgl. ebd..
[202] Vgl. BUCHTER et al. (2015), S. 23.
[203] Vgl. ebd..
[204] Vgl. LUDWIG (2015b), S. 10.
[205] Vgl. ebd..
[206] Vgl. ASENDORPF (2015), S. 24.

führen kann.[207] Auch mit Asthma, Allergien, Herzinfarkten und Lungenkrebs steht es in Verbindung.[208] Zudem trägt $NO_x$ zur Bildung von Feinstaub und bodennahem Ozon bei, welche Atemwegs- und Herzkreislauferkrankungen begünstigen.[209] Aufgrund dieser gesundheitsschädlichen Auswirkungen legen die sogenannten Euro-Normen seit dem Jahr 1992 für die Europäische Union (EU) Abgasgrenzwerte für Stickoxidemissionen und andere Schadstoffe wie Kohlenmonoxid und Kohlenwasserstoffe fest.[210] Die aktuelle Euro-6-Norm, welche seit September des Jahres 2015 in Kraft ist, legt für Fahrzeuge mit Dieselmotor einen Maximalausstoß von 80 Milligramm $NO_x$ pro gefahrenem Kilometer fest.[211] Die besonders strenge Abgasnorm der Vereinigten Staaten, SULEV (= Supra Ultra Low Emission Vehicles)[212], mit der *VW* warb, legt einen noch geringeren Grenzwert des Stickoxidausstoßes von nur 0,02 Gramm pro Meile (entspricht 1,6 Kilometer) fest.[213] Zudem müssen Fahrzeuge, die in den Vereinigten Staaten verkauft werden, die Anforderungen des „Clean Air Acts“ der US Environmental Protection Agency (EPA) erfüllen, welcher zum Ziel hat, die Luftverschmutzung des Landes zu verringern.[214]

Diese sich immer weiter verschärfenden Abgasgrenzwerte erfordern eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Dieselmotors im Hinblick auf dessen Reinigungstechnologien zur Schadstoffminderung.[215] Um die strenge Euro-6- oder SULEV-Norm einzuhalten, ist eine Kombination aus verschiedenen Prinzipien der innermotorischen und nachmotorischen Schadstoffminderung vonnöten.[216] Die wichtigsten dieser Technologien, im Hinblick auf das Verständnis der von *VW* verwendeten Software, sollen im folgenden Abschnitt kurz erläutert werden.

Im Bereich der innermotorischen Emissionsminderung sollen die Prinzipien der Direkteinspritzung und der Abgasrückführung vorgestellt werden. Beim Direkteinspritzverfahren, das von *VW* unter dem Markenzeichen TDI (Turbo-Diesel-Direkteinspritzer) für den Einsatz im Pkw tauglich gemacht wurde[217], wird der Kraftstoff direkt in den Brennraum eingespritzt.[218] Direkteinspritzmotoren haben einen

---

[207] Vgl. PRETZLAFF / PICHLER (2015), S. 2.
[208] Vgl. SCHWARZE-REITER (2015), S. 37.
[209] Vgl. UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (2015c), o.S..
[210] Vgl. KLINGEBIEL / RAATZ (2004), S. 98 ff..
[211] Vgl. ZIEDLER (2015), o.S.. Die dritte Abgasnorm (Euro 3) aus dem Jahr 2000 ließ noch einen Ausstoß von 500 Milligramm pro Kilometer zu (vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION 2015, o.S.).
[212] Diese Abgasnorm wurde im Jahr 2004 vom California Air Resources Board (CARB) eingeführt und ist nur dann verpflichtend, wenn ein Hersteller damit werben will (vgl. APPEL 2015, o.S.).
[213] Vgl. ebd..
[214] Vgl. UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (2015b), o.S..
[215] Vgl. KLINGEBIEL / RAATZ (2004), S. 3.
[216] Vgl. KUHN / WETTACH (2015), S. 22.
[217] Vgl. GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 12. Diese Leistung gilt als eine der wichtigsten Innovationen in der Geschichte des *VW*-Konzerns.
[218] Vgl. DIETSCHE / SCHUMACHER (2007), S. 22.

höheren Wirkungsgrad[219] und durch die Steuerung der Einspritzparameter (wie den Einspritzdruck oder den Einspritzverlauf) können Emissionen weiter gesenkt werden.[220] Eine weitere innermotorische Maßnahme zur Reduzierung der Stickoxidemissionen im Dieselmotor stellt die Abgasrückführung (AGR) dar. Bei diesem Verfahren wird ein Teil des Abgases in den Ansaugtrakt des Motors zurückgeführt.[221] Durch die auf diese Weise gesenkte Brenngeschwindigkeit und Temperatur wird die Bildung von $NO_x$ mit zunehmender AGR deutlich vermindert.[222]

Deutsche Fahrzeughersteller setzten lange Zeit nur auf innermotorische Maßnahmen wie diese.[223] Zur Einhaltung der sich verschärfenden Abgasgrenzwerte sind heutzutage jedoch auch nachmotorische Maßnahmen nötig, die sogenannte Abgasnachbehandlung.[224] Hierbei sind der $NO_x$-Speicherkatalysator und die Selektive Katalytische Reduktion von Stickoxiden besonders erwähnenswert. Beim $NO_x$-Speicherkatalysator lagern sich die Stickoxide so lange auf dessen Oberfläche an, bis diese soweit beladen ist, dass die Einspeicherung von $NO_x$ beendet werden muss.[225] Dann verwandelt eine kurze Anfettung des Gasgemisches das schädliche Stickoxid in Kohlendioxid und harmlosen Stickstoff.[226] Eine weitere Methode der Abgasnachbehandlung stellt die Selektive Katalytische Reduktion (SCR) dar. Hierbei wird das Abgas im Katalysator mit einer Harnstofflösung, genannt „AdBlue“[227], vermischt.[228] Dadurch kommt es zu einer chemischen Reaktion, die Stickoxide in Stickstoff und Wasser umwandelt.[229] Der Vorteil des SCR-Katalysators ist sein hoher Wirkungsgrad, jedoch muss das AdBlue hierfür immer wieder nachgefüllt werden und der Katalysator arbeitet nur bei hohen Abgastemperaturen gut.[230] Deshalb ist besonders bei häufigen Kaltstarts im Kurzstreckenbetrieb eine Kombination des Katalysators mit dem $NO_x$-Speicherkatalysator empfehlenswert, da dieser schon bei deutlich niedrigeren Temperaturen funktioniert.[231] Jedoch haben die Systeme zur Abgasnachbehandlung auch einen nachteiligen Effekt, da sie zu Mehrverbrauch

---

[219] Vgl. DIETSCHE / SCHUMACHER (2007), S. 22.
[220] Vgl. KLINGEBIEL / RAATZ (2004), S. 40 ff..
[221] Vgl. DIETSCHE / SCHUMACHER (2007), S. 8.
[222] Vgl. KLINGEBIEL / RAATZ (2004), S. 52.
[223] Vgl. EFLER et al. (2015), S. 30.
[224] Vgl. KLINGEBIEL / RAATZ (2004), S. 3.
[225] Vgl. ders., S. 57 ff..
[226] Vgl. EFLER et al. (2015), S. 30.
[227] Bei dem Begriff „AdBlue“ handelt es sich um einen in Deutschland verwendeten Markennamen (vgl. DIETSCHE / SCHUMACHER 2007, S. 124).
[228] Vgl. ASENDORPF (2015), S. 24.
[229] Vgl. EFLER et al. (2015), S. 31.
[230] Vgl. LUDWIG (2015b), S. 10.
[231] Vgl. ebd..

führen.[232] Zudem macht der Einbau der Reinigungstechnologien das Fahrzeug schwerer und erhöht die Kosten pro Fahrzeug, je nach Typ um 300 bis 600 Euro.[233]

Durch innermotorische und nachmotorische Prinzipien zur Schadstoffminderung wie diese, ist ein heutiges Dieselfahrzeug das die Euro-6-Norm erfüllt ebenso sauber wie ein Benziner, und das bei geringerem Verbrauch.[234] Um die $CO_2$-Emissionsgrenzwerte einzuhalten wird man, auch nach dem Abgas-Skandal, am Dieselmotor wohl nicht vorbeikommen.[235]

### 3.2.2 Die aktuelle Gesetzgebung zur Kontrolle von Verbrauch und Schadstoffemissionen von Fahrzeugen in der EU und den Vereinigten Staaten

*„[…] [M]an [hat] die Industrie quasi dazu provoziert, bei den Verbrauchswerten immer stärker von den realen Werten abzuweichen.“*[236]

JÜRGEN RESCH, Bundesgeschäftsführer der Deutschen Umwelthilfe

Um die Einhaltung der im vorigen Abschnitt beschriebenen Abgasgrenzwerte zu gewährleisten und den Verbrauch des Fahrzeugs zu ermitteln, müssen neue Fahrzeugmodelle auf dem Prüfstand getestet werden. In Deutschland, wie in der gesamten EU, gilt hierfür der „Neue Europäische Fahrzyklus (NEFZ)“, bei welchem der Verbrauch und die Emissionen auf dem Rollenprüfstand ermittelt werden.[237] Bei einer rund zwanzigminütigen Fahrt auf simulierten Teststrecken absolviert das Fahrzeug eine Abfolge von Beschleunigungs- und Bremsvorgängen.[238] Der NEFZ, der in Deutschland zur Zulassung eines neuen Modells ausreicht, steht jedoch aufgrund seiner realitätsfernen Testbedingungen immer häufiger in der Kritik.[239] Um möglichst geringe Verbrauchswerte und somit $CO_2$-Emissionen zu erreichen, werden oftmals alle elektronischen Geräte wie das Radio oder die Klimaanlage abgeschaltet, die Raumtemperatur erhöht sowie die Lichtmaschine zur Aufladung der Batterie abgeklemmt.[240] Zudem fahren die Testfahrer die Wägen mit nur sanfter Beschleunigung und einer Höchstgeschwindigkeit von 120 Kilometern in der Stunde.[241]

Aufgrund des Tests unter solch realitätsfernen Bedingungen bezeichnet die Deutsche Umwelthilfe (DUH) diese legalen technischen Tricks der Automobilherstel-

---

[232] Vgl. LUDWIG (2015b), S. 10.
[233] Vgl. KUHN / WETTACH (2015), S. 22.; ZINTZ (2015a), S. 16.
[234] Vgl. LUDWIG (2015b), S. 10.
[235] Vgl. LUDWIG (2015a), S. 10.
[236] ROSENBERGER (2015), S. 5.
[237] Vgl. LUDWIG (2015b), S. 10.
[238] Vgl. KUHN / WETTACH (2015), S. 22.
[239] Vgl. ARD (2015a), ab Minute 48.
[240] Vgl. BUCHTER et al. (2015), S. 24.
[241] Vgl. ARD (2015a), ab Minute 48.

ler als Verbrauchertäuschung.[242] Die Abweichung der Testwerte von tatsächlichen Straßenbedingungen zeigt auch eine Studie des International Council on Clean Transportation (ICCT) aus dem Jahr 2015. Die Studie, mit dem bezeichnenden Untertitel „Prüfstand versus Realität“, untersuchte Daten von nahezu 600 000 Fahrzeugen in Europa und kam zu dem Ergebnis: im Jahr 2014 überstiegen die $CO_2$-Emissionen und damit auch der Verbrauch neuer Pkw-Modelle im Alltagsbetrieb die offiziellen Laborwerte um durchschnittlich 40 Prozent.[243] Im Jahr 2001 lag die durchschnittliche Abweichung zwischen Test- und Realwerten noch bei rund acht Prozent.[244] Angesichts dieser Diskrepanzen soll ab 2017 für Prüfstandmessungen der „World Harmonized Light Duty Test Procedure (WLTP)“ eingeführt werden.[245] Dieser weltweit einheitliche Standard soll realen Bedingungen näher kommen, da er einen dynamischeren Fahrbetrieb mit höherer Geschwindigkeit simuliert.[246] Das Problem hierbei ist, dass die USA, neben anderen Ländern, den WLTP nicht einführen, sondern ihren eigenen Fahrzyklus, den „Federal Test Procedure (FTP) 75“, beibehalten wollen.[247] Dieser Zyklus wird vom Allgemeinen Deutschen Automobil-Club (ADAC) jedoch als „[…] einer der besten Zyklen“[248] bezeichnet, da er sehr dynamisch sei und hohe Anforderungen an Verbrauch und Abgasemissionen stelle.[249]

Nun ist es jedoch nicht möglich in einem Testzyklus, sei es der NEFZ, der WLTP oder der FTP 75, die Vielzahl an unterschiedlichen Fahrsituationen auf der Straße abzubilden.[250] Deshalb will die EU ab 2017, um die Emissionen auch im normalen Fahrbetrieb zu erfassen, die sogenannten „Real Driving Emissions (RDE)“ von Pkw-Modellen mit Hilfe mobiler Messgeräte ermitteln.[251] Somit wird der Kraftstoffverbrauch und der Abgasausstoß der Fahrzeuge nicht, wie derzeit, nur unter Laborbedingungen ermittelt, sondern zusätzlich auch auf der Straße getestet.[252]

In Deutschland wird die Einführung der RDE gefordert, da eine Kontrolle der Angaben der Hersteller unter realen Straßenbedingungen in Deutschland, laut dem Bundesgeschäftsführer der DUH, JÜRGEN RESCH, bislang nicht stattgefunden hat.[253] Im Gegensatz zu den USA, wo fünfzehn bis zwanzig Prozent der Testergebnisse behördlich nachgeprüft werden, habe das Kraftfahrtbundesamt (KBA) „[…] blind den

---

[242] Vgl. DEUTSCHE UMWELTHILFE (2013), o.S..
[243] Vgl. INTERNATIONAL COUNCIL ON CLEAN TRANSPORTATION (2015), S. 1 ff..
[244] Vgl. ders., S. 2.
[245] Vgl. LUDWIG (2015b), S. 10.
[246] Vgl. ebd..
[247] Vgl. HUCKO (2013), o.S..
[248] Vgl. HEIDE (2015), o.S..
[249] Vgl. ebd..
[250] Vgl. LUDWIG (2015b), S. 10.
[251] Vgl. LUDWIG (2015b), S. 10.; EUROPÄISCHE KOMMISSION (2015), o.S..
[252] Vgl. KUHN / WETTACH (2015), S. 22.
[253] Vgl. ROSENBERGER (2015), S. 5.

Angaben der Hersteller vertraut“[254].[255] Aufgrund dieser fehlenden Kontrolle der Herstellerangaben durch das KBA habe sich dieses „[…] von einer ehemals stolzen Bundesbehörde zu einem zahnlosen Tiger“[256] gewandelt. Die *Spiegel*-Reporter JOHANN GROLLE, DIETMAR HAWRANEK und DIRK KURBJUWEIT stellen mit Hinblick auf diese fehlende Überprüfung der Werte fest: „Für Techniker ist das eine Versuchung“, und ergänzen: „und Bosch hat diese Versuchung im Angebot.“[257] Wobei es sich bei dieser sogenannten „Versuchung“ handelt, soll im folgenden Abschnitt geklärt werden.

### 3.2.3 Funktionsweise der von *VW* eingesetzten Software und deren rechtliche Bewertung

In modernen Fahrzeugen erfolgt die Motorsteuerung über einen zentralen Computer, das „Engine Control Unit“ oder auch „Electronic Control Module“ (ECM), zu Deutsch das Steuergerät.[258] Dieses Gerät sammelt alle Daten, die die Sensoren des Autos liefern, beispielsweise über die Außentemperatur, den Turbolader oder die Bremsen.[259] Die Software, um die es beim *VW*-Skandal geht, teilt dem Steuergerät des Fahrzeuges mit, dass es sich auf einem Prüfstand befindet.[260] Eine solche Software ist gemäß Experten für Motorsteuerungen „kein Hexenwerk“[261], da für die Erkennung des Normtests beispielsweise das Signal ausreiche, dass sich zwei Räder drehen und zwei stehen, wie es auf der Prüfrolle der Fall ist.[262] Diese Software, die als „Defeat Device“[263], „Switch“[264], oder Abschalteinrichtung bezeichnet wird, erkennt somit anhand einer bestimmten Kombination von Signalen, wann der Test beginnt und schaltet vom Normalmodus auf zuvor programmierte Einstellungen um.[265] Diese Einstellungen bewirken, gemäß den Worten des *VW*-Konzerns, dass der Stickoxidausstoß des Dieselmotors im Prüfstandlauf „optimiert“[266] wird. Je nach Generation des Motors, der *VW*-intern als EA189 bezeichnet wird, kommen hierbei unterschiedliche Maßnahmen zum Einsatz.[267] So werden die $NO_X$-Werte beim

---

[254] ROSENBERGER (2015), S. 5.
[255] Vgl. ebd..
[256] Ebd..
[257] GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 13.
[258] Vgl. BIERMANN / POLKE-MAJEWSKI (2015), o.S..
[259] Vgl. ebd..
[260] Vgl. LUDWIG (2015b), S. 10.
[261] BIERMANN / POLKE-MAJEWSKI (2015), o.S..
[262] Vgl. GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 13.
[263] UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (2015b), o.S..
[264] BUCHTER et al. (2015), S. 24.
[265] Vgl. BIERMANN / POLKE-MAJEWSKI (2015), o.S..
[266] VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015o), o.S..
[267] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015d), S. 16 f..

EA189 der ersten Generation[268] unter anderem mittels intensiverer Abgasrückführung reduziert.[269] Beim EA189 der zweiten Generation[270] hingegen reduziert die Software im Prüfzyklus den Stickoxidausstoß hauptsächlich durch eine Erhöhung der „AdBlue"-Dosierung.[271] Auf diese Weise konnten im Testzyklus selbst die strengen US-Abgasgrenzwerte eingehalten werden,[272] jedoch litt durch die verstärkte Schadstoffminderung auch die Leistung des Fahrzeugs.[273] Deshalb veranlasst die Software, eine Sekunde nach Absolvierung des Prüfverfahrens, dass ein Übergang zum „Normalmodus" erfolgt, im Zuge dessen die Stickoxidemissionen bis zum Neunfachen des EPA-Grenzwertes ansteigen.[274]

Nun ist anzumerken, dass eine Software, die dem Steuergerät mitteilt, dass sich das Fahrzeug auf dem Prüfstand befindet, nicht illegal ist.[275] Vielmehr ist es so, dass moderne Wägen gar nicht auf dem Prüfstand getestet werden können, ohne dies den Steuergeräten mitzuteilen.[276] Beispielsweise müssen die Radsensoren und der Beschleunigungssensor umgangen werden um zu verhindern, dass der Motor auf dem Prüfstand in eine Art Notlauf umschaltet.[277] Was das Vorgehen von *VW* jedoch illegal macht, ist die Tatsache, dass die Software die Abgasreinigung vorausschauend auf den Testzyklus einstellt.[278] Eine solche „Zykluserkennung" ist verboten, in der EU wie auch in den USA.[279] In der EU regelt die seit 2007 eingeführte Verordnung Nr. 715/2007 das Verbot dieser sogenannten Abschalteinrichtungen,[280] in den USA verbietet der „Clean Air Act" der EPA den Einsatz dieser Defeat Devices[281].

---

[268] Dieser Motor wurde im Frühjahr 2008 in den USA eingeführt (vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT 2015d, S. 16).
[269] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015d), S. 16.
[270] Die Einführung des EA189 der zweiten Generation erfolgte in den USA Anfang des Jahres 2011 (vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT 2015d, S. 17).
[271] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015d), S. 17.
[272] Vgl. ZINTZ (2015b), S. 2.
[273] Vgl. ARD (2015a), ab Minute 9.
[274] Vgl. UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (2015b), o.S..
[275] Vgl. GERHARD / BREITINGER (2015), S. 1.
[276] Vgl. LUDWIG (2015b), S. 10.
[277] Vgl. ebd..
[278] Vgl. APPEL (2015), o.S..
[279] Vgl. ebd..
[280] Vgl. Europäische Union (EU) 02.07.2007, Kapitel II, Artikel 5, Absatz 2. Für den Wortlaut des Absatzes siehe Anlage 1.
[281] Vgl. UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (2015b), o.S..

# 4. Der *VW*-Abgas-Skandal und die Rolle der Autoritätsstrukturen und der Führung

*„[…] [I]t was an ethical problem? I cannot understand why you say that.“*[282]

MATTHIAS MÜLLER im Interview über die Manipulationen bei *VW*

Im Gegensatz zu dieser Aussage des *VW*-Vorstandsvorsitzenden in einem Radiointerview im Januar 2016, geht dieser Teil der Arbeit von der Annahme aus, dass der *VW*-Skandal durchaus ein ethisches Problem für das Unternehmen darstellt und die Ursache hierfür, unter anderem, in der ethischen Kultur des Unternehmens begründet ist. Genauer soll untersucht werden, inwieweit die Autoritätsstrukturen und die Führung[283], als formelle Systeme der ethischen Kultur, dazu beitrugen, dass die Abgas-Manipulation angeordnet, ausgeführt und vom Umfeld toleriert wurde. Bevor die Verhaltenswirkungen dieser Systeme untersucht werden, soll im Folgenden jedoch zunächst auf die Entstehung und den Verlauf der Abgas-Manipulationen eingegangen werden.[284] Um die Tragweite des Skandals aufzuzeigen, werden im Anschluss die Konsequenzen der Abgas-Affäre für *VW* aufgezeigt.

## 4.1 Der *VW*-Abgas-Skandal: Chronologie und Konsequenzen

### 4.1.1 Chronologie des *VW*-Abgas-Skandals

*„We have totally screwed up.“*[285]

MICHAEL HORN, CEO der *Volkswagen Group of America*

Die Zeitungen finden klare Worte für den *VW*-Abgas-Skandal. Die *Zeit* verwendet den berühmten *Käfer*-Spruch „Er läuft und läuft und läuft…“[286] in abgewandelter Form und titelt: „Es stinkt und stinkt und stinkt“[287]. Auf dem Cover der *Wirtschafts-Woche* prangt das *VW*-Logo und darunter, nicht wie gewohnt der Slogan „Das Auto.“, sondern lapidar „Die Lüge.“[288]. Und der *Spiegel* geht sogar so weit und lässt auf seinem Titel einen *VW-Beetle* zu Grabe tragen, unter der Überschrift „Der Selbstmord“[289]. Die Manipulationen, dessen Ausmaße diese Aufmacher bereits erahnen lassen und die von der *Zeit* als „[…] deutsche Ingenieurskunst zum Schaden der Umwelt und zur Täuschung der Behörden“[290] bezeichnet werden, nahmen ihren

---

[282] GLINTON (2016), o.S..
[283] Wenn von Autoritätsstrukturen und Führung bei *VW* gesprochen wird, dann werden damit keine Aussagen über den ganzen Konzern, sondern hauptsächlich über das Werk Wolfsburg und die Standorte in Deutschland getroffen.
[284] Für eine chronologische Übersicht des Abgas-Skandals siehe Anlage 2.
[285] O. V. (2015e), ab Minute 0.49.
[286] VORSTAND UND GESAMTBETRIEBSRAT DER VOLKSWAGEN AG (1988), S. 138.
[287] Die Zeit Nr. 39 vom 24. September 2015, S. 1.
[288] WirtschaftsWoche Nr. 40 vom 25. September 2015, S. 1.
[289] Der Spiegel Nr. 40 vom 26. September 2015, S. 1.
[290] BUCHTER et al. (2015), S. 23.

Anfang jedoch ironischerweise im Streben des Konzerns nach einem „Öko-Image“[291].

Der 20. November 2008 sollte ein großer Tag für den „Clean Diesel“ von *VW* werden. Der *2009 Jetta Clean Diesel* gewinnt als erstes Dieselfahrzeug den renommierten Preis „Green Car of the Year" auf der Los Angeles Auto Show.[292] RON HOGAN, Herausgeber des „Green Car Journal“, welches die Auszeichnung vergibt, zeigte sich begeistert von der herausragenden Umweltleistung des „sauberen Diesels“: „The Jetta TDI epitomizes what the Green Car of the Year honor is all about. It raises the bar significantly in environmental performance […]"[293]. Diese Auszeichnung für die Umweltfreundlichkeit von *VW*s Dieseltechnologie, wird vom Konzern als „Durchbruch“[294] gefeiert. Seit dem Jahr 2005 versuchte *VW* das schlechte Image des Dieselantriebs in den USA loszuwerden[295] – dieser galt dort als „dirty“, sprich „schmutzig“, und leistungsschwach.[296] Für den Imagewandel führte *VW* 2007 einen neuen Dieselmotor, den EA189, in den USA ein und bewarb diesen als „Clean Diesel“.[297] Dieser saubere Antrieb, so das Unternehmen, sei nicht nur verbrauchsärmer und umweltfreundlicher, sondern verspreche zudem Fahrspaß.[298] Die gesamte Strategie von *VW* auf dem wichtigen amerikanischen Automobilmarkt hing vom Erfolg dieses Motors ab.[299] Als dann, ein Jahr nach der Auszeichnung des *Jetta*, auch noch der *Audi A3 TDI* den prestigeträchtigen Preis „Green Car of the Year“ erhält,[300] scheint der Erfolg des Clean Diesel in den USA besiegelt. Was die Preisrichter zu dieser Zeit jedoch nicht wissen: die von ihnen ausgezeichnete Umweltfreundlichkeit der *VW*-Modelle war nicht etwa auf die bemerkenswerte Ingenieursleistung des Konzerns zurückzuführen, sondern auf eine Software, die nur dann arbeitet, wenn die Prüfer hinsehen. Dieser Betrug blieb jedoch lange unentdeckt – bis die Umweltorganisation International Council on Clean Transportation (ICCT) im Frühjahr 2014 mit ihren Untersuchungen begann.

Die Umweltforscher des ICCT hatten sich zum Ziel gesetzt, zu beweisen, dass deutsche Diesel nicht nur auf dem Prüfstand, sondern auch auf der Straße die strengen US-Abgasnormen einhalten.[301] „Wir wollten zeigen, dass die Industrie fähig ist, die Emissionen zu drosseln, wenn strenge Richtlinien sie zwingen“[302], so der

---

[291] SEIWERT et al. (2015), S. 18.
[292] Vgl. GROOM / KROLICKI (2008), o.S..
[293] VINEY (2008), o.S..
[294] GROOM / KROLICKI (2008), o.S..
[295] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015d), S. 16.
[296] Vgl. BREITINGER (2016), o.S.; GROOM / KROLICKI (2008), o.S..
[297] Vgl. BREITINGER (2016), o.S..
[298] Vgl. GROOM / KROLICKI (2008), o.S..
[299] Vgl. ARD (2015b), ab Minute 25.46.
[300] Vgl. HUCKO (2015), o.S..
[301] Vgl. GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 13.
[302] GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 13.

ICCT-Mitarbeiter ANUP BANDIVADEKAR. Hierfür beauftragt die Organisation die Universität von West Virginia, welche die Emissionen von drei Dieselfahrzeugen, einem *BMW X5*, einem *VW-Passat* und einem *Jetta*, im Straßenverkehr testen soll.[303] Die Untersuchung bringt Erstaunliches zum Vorschein: während der *BMW* die Abgasnormen weitgehend einhält, überschreiten die *VW*-Modelle die zulässigen Stickoxid-Grenzwerte bis um das 35-Fache.[304] Als das ICCT sicher ist, dass mit den Stickoxidwerten der *VW*-Modelle etwas nicht stimmt, übermitteln die Umweltforscher im Mai 2014 die Ergebnisse an die US-Umweltbehörde EPA[305] und die kalifornische Behörde CARB[306].[307] Daraufhin fordern die Behörden *VW* auf, die Diskrepanz in den Emissionswerten zu erklären.[308] DAVE CLEGERN, Sprecher von CARB, merkt hierzu an: „Unser Kernziel ist saubere Luft. Und wenn es da Unregelmäßigkeiten gibt, machen wir Druck."[309] Dieser Druck der Beamten führt zu einer Erklärung *VWs*, wonach technische Probleme für die hohen Stickoxidwerte im Straßenbetrieb verantwortlich seien.[310] Der Konzern schlägt den Behörden in den USA im Dezember 2014 einen freiwilligen Rückruf vor, bei welchem 500 000 Fahrzeuge der Modelljahre 2009 bis 2014 mit dem 2-Liter-TDI-Motor in die Werkstätten gerufen werden.[311] Durch die Aufspielung einer neuen Steuerungssoftware verbessern sich die Abgaswerte zwar etwas, jedoch zeigt die Überprüfung der CARB, dass die Stickoxidemissionen immer noch deutlich von den Prüfstandswerten abweichen.[312] Hierüber informieren die Behörden *VW* im Juli 2015 und drohen mit der Verweigerung der Zulassung für Modelle des Baujahrs 2016, sollte das Unternehmen keine Erklärung für die neuerlich abweichenden Werte liefern.[313] Angesichts dieser Drohung gesteht *VW* am 3. September 2015 bei einem Treffen mit EPA und CARB den Einsatz eines Defeat Devices, welches von *VW* in den offiziellen Zertifizierungsdokumenten der Behörden weder erwähnt noch gerechtfertigt wurde und somit eine Verletzung des US Bundes- und Landesrechts darstellt.[314]

Trotz des Geständnisses des Betrugs bei den US-Behörden, informiert der derzeitige Vorstandsvorsitzende MARTIN WINTERKORN die Öffentlichkeit nicht. Der Grund hierfür könnten drei wichtige anstehende Termine des Unternehmens sein:

---

[303] Vgl. BUCHTER et al. (2015), S. 23.
[304] Vgl. GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 13.
[305] Abkürzung für US Environmental Protection Agency.
[306] Abkürzung für California Air Resources Board.
[307] Vgl. BUCHTER et al. (2015), S. 23.
[308] GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 13 f..
[309] Ebd..
[310] Vgl. ders., S. 14.
[311] Vgl. AIR RESOURCES BOARD (2015), S. 2. Anm. d. Verf.: Erstaunlicherweise lässt sich dieser Aufruf zum Rückruf auf keiner Internetseite des Konzerns oder der betroffenen Marken wiederfinden, weder in Deutschland noch in den Vereinigten Staaten.
[312] Vgl. BUCHTER et al. (2015), S. 23.
[313] Vgl. BREITINGER (2016), o.S..
[314] Vgl. AIR RESOURCES BOARD (2015), S. 2 f..

die Internationale Automobil-Ausstellung (IAA) in Frankfurt, die Vorstellung des neuen *Passats* in New York und die Verlängerung des Vertrags des Vorstandsvorsitzenden am 25. September 2015.[315] GROLLE, HAWRANEK und KURBJUWEIT stellen deshalb im Hinblick auf WINTERKORNS derzeitige Situation fest: „Er kann keine schlechten Nachrichten gebrauchen"[316]. Für diese wird jedoch die kalifornische Umweltschutzbehörde sorgen.

Am 18. September 2015 veröffentlicht CARB einen Brief an die *Volkswagen AG, Audi AG* und die *Volkswagen Group of America*, in welchem die Manipulation des Konzerns beschrieben und der Konzern zum sofortigen Handeln aufgefordert wird.[317] EPA wirft *VW* vor, in knapp 500 000, seit 2008 in den USA verkauften, Diesel-Pkw die betrügerische Software verbaut zu haben.[318] Die Liste der von EPA veröffentlichten, betroffenen Modelle[319] reicht vom *Jetta*, über den *Audi A3*, den *Golf* bis hin zum *Passat*.[320]

Nun tritt auch *VW* an die Öffentlichkeit und veröffentlicht eine persönliche Erklärung des Vorsitzenden MARTIN WINTERKORN, in der er die Manipulationen in den USA gesteht. WINTERKORN versichert: „Die Geschehnisse haben für uns im Vorstand und für mich ganz persönlich höchste Priorität"[321]. Einen Tag später, bei der Vorstellung des neuen *Passats* in New York, wird MICHAEL HORN, President und CEO der *Volkswagen Group of America*, schon deutlicher: „So let's be clear about this. Our company was dishonest with the EPA and the California Air Resources Board and with all of you. And in my German words: We have totally screwed up."[322] Einen Tag später, am 22. September 2015, veröffentlicht *VW* eine Pressemitteilung über „[…] Unregelmäßigkeiten einer verwendeten Software bei Dieselmotoren […]"[323]. Der Konzern räumt ein, dass die Manipulationen nicht auf die USA begrenzt sind, sondern dass weltweit bei elf Millionen Fahrzeugen eine „[…] auffällige Abweichung zwischen Prüfstandswerten und realem Fahrbetrieb […]"[324] festgestellt worden sei. Der Konzern gibt eine Gewinnwarnung heraus und stellt im drittem Quartal 6,5 Milliarden Euro ergebniswirksam zurück.[325] Zudem meldet sich MARTIN WINTERKORN in einem Video-Statement zu Wort.[326] Die „Unregelmäßigkeiten bei Diesel-

---

[315] Vgl. GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 15.
[316] Ebd..
[317] Vgl. AIR RESOURCES BOARD (2015), S. 1 ff..
[318] Vgl. UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (2015c), o.S..
[319] Für einen Überblick über die von den Abgas-Manipulationen betroffenen Modelle siehe Anlage 3.
[320] Vgl. ebd..
[321] VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015i), o.S..
[322] O. V. (2015e), ab Minute 0.49.
[323] VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015u), o.S..
[324] Ebd..
[325] Vgl. BREITINGER (2016), o.S..
[326] Vgl. für die folgenden Ausführungen VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015r), o.S..

Motoren“, die er „einigen Wenigen“ zuschreibt, würden allem widersprechen für was *VW* stehe. Es tue ihm „unendlich leid“ das Vertrauen von Millionen von Menschen enttäuscht zu haben und er verspricht die Manipulationen mit „größtmöglicher Offenheit und Transparenz“ aufzuklären.

Die internationale Öffentlichkeit reagiert ob des Ausmaßes des Betrugs schockiert. Der *Focus* bezeichnet den Abgas-Skandal als den „[…] wohl größten Betrugsskandal der deutschen Industriegeschichte […]“[327], der *Spiegel* spricht vom „[…] Abgrund an Konsumentenbetrug […]“[328] und in den amerikanischen und internationalen Medien veranschaulicht der Begriff „Dieselgate“[329], in Anlehnung an die Watergate-Affäre[330], die Tragweite des Skandals. Einen Tag nach Veröffentlichung seines Entschuldigungs-Videos muss MARTIN WINTERKORN zurücktreten. Das Präsidium des Aufsichtsrates gibt am 23. September in einer Erklärung den Rücktritt des Vorstandsvorsitzenden Professor Dr. MARTIN WINTERKORN bekannt, welchen es „[…] mit größter Hochachtung zur Kenntnis genommen […]“[331] habe. BERTHOLD HUBER, derzeitiger Geschäftsführender Vorsitzender des *VW*-Aufsichtsrates, lässt jedoch in einem Video-Statement verlauten: „Wir wollen dabei ausdrücklich festhalten, dass Herr Winterkorn keine Kenntnis hatte von der Manipulation von Abgaswerten.“[332] Das Unternehmen gibt zudem bekannt, dass es Strafanzeige bei der zuständigen Staatsanwaltschaft Braunschweig erhoben habe und ein Sonderausschuss zur Aufklärung gebildet werden soll.[333] WINTERKORN selbst gibt ebenfalls eine öffentliche Erklärung zu seinem Rücktritt ab, in welcher er mitteilt: „Ich bin bestürzt über das, was in den vergangenen Tagen geschehen ist. Vor allem bin ich fassungslos, dass Verfehlungen dieser Tragweite im Volkswagen Konzern möglich waren.“[334] Als Vorstandsvorsitzender wolle er die Verantwortung für die „Unregelmäßigkeiten“ übernehmen, obwohl er sich „[…] keines Fehlverhaltens bewusst […]“[335] sei.

Schon vor Bekanntgabe des Rücktritts von WINTERKORN stellt THOMAS SATTELBERGER, ehemaliger *Telekom*-Vorstand und Manager bei *Continental* fest: „Winterkorn ist ein Produkt des alten Systems.“[336] Und ergänzt: „Das kulturelle Betriebs-

---

[327] EFLER et al. (2015), S. 27.
[328] GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 11.
[329] SICILIANO (2015), o.S..
[330] Die „Watergate-Affäre“ begann 1972 mit einem Einbruch in das Hauptquartier der Demokraten im Washingtoner Hotel „Watergate“ und endet mit dem Rücktritt des damaligen Präsidenten der Vereinigten Staaten, RICHARD M. NIXON, am 9. August 1974 in der Mitte seiner Amtszeit (vgl. O. V. 2010, o.S.).
[331] VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015h), o.S..
[332] VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015w), ab Minute 1.30.
[333] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015h), o.S..
[334] VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015j), o.S..
[335] Ebd..
[336] THIEME / SCHWEIGER (2015), o.S..

system bei VW muss durchgefegt werden."[337] Hierzu wird, sprichwörtlich und in Anlehnung an FREIDANK / GRIMM, ein „neuer Besen"[338] benötigt. Das *manager magazin* titelt: „Nicht schon wieder ein Dipl.-Ing.!" und rät dem Konzern bei der Neubesetzung des Vorstandspostens auf externe Quereinsteiger statt auf Techniker aus den eigenen Reihen zu setzen.[339] Als jedoch am 25. September 2015 der Nachfolger WINTERKORNS verkündet wird, handelt es sich wieder um einen „Car Guy"[340], den derzeitigen *Porsche*-Vorstandsvorsitzenden MATTHIAS MÜLLER, welcher seit seiner Ausbildung bei *Audi* für den *VW*-Konzern tätig ist.[341] In einer Pressemitteilung verkündet das Unternehmen, dass MÜLLER „[…] genau der richtige Mann […]"[342] sei, der „[…] persönlich unbelastet […]"[343] die Aufarbeitung der Krise vorantreiben werde. BERND OSTERLOH, derzeitiger Vorsitzender des Konzernbetriebsrates, verteidigt die Wahl MÜLLERS, indem er argumentiert: „Der Volkswagen Konzern braucht bei der Besetzung der Unternehmensspitze keine Schnellschüsse. Matthias Müller kennen und schätzen wir für seine Entschlossenheit und Durchsetzungskraft. Er ist kein Einzelkämpfer, sondern Teamplayer. Das braucht Volkswagen jetzt."[344] MÜLLER selbst erklärt, dass es seine wichtigste Aufgabe sei, das Vertrauen für *VW* zurückzugewinnen und für „schonungslose" Aufklärung zu sorgen.[345] Er setzt für seine Führung das ambitionierte Ziel, die strengsten Compliance- und Governance-Standards der gesamten Branche zu implementieren.[346]

Der Konzern gerät jedoch zunehmend unter Druck. Nachdem bekannt wurde, dass in Deutschland 2,4 Millionen Fahrzeuge von den Abgas-Manipulationen betroffen sind, fordert das Kraftfahrtbundesamt (KBA) *VW* auf, bis zum 7. Oktober 2015 einen Zeitplan der erforderlichen Maßnahmen zur Einhaltung der Abgas-Verordnung vorzulegen.[347] Am 7. Oktober steht auch die Wahl des neuen Vorsitzenden des *VW*-Aufsichtsrates an, die auf HANS DIETER PÖTSCH fällt, den bisherigen Vorstand des Konzerns für den Bereich Finanzen und Controlling.[348] Diese Entscheidung des Unternehmens wird stark kritisiert. ANREAS TILP, Anwalt für Kapitalmarktrecht gibt gegenüber der ARD zu bedenken: „Wie kann man einen bisherigen

---

[337] THIEME / SCHWEIGER (2015)
[338] In Anlehnung an FREIDANK / GRIMM „Der niuwe beseme keret wol ê daz er stoubes werde vol", FREIDANK / GRIMM (1834), S. 50, Z. 12 f.. (Der neue Besen kehrt sehr wohl, Eh' dass er Staubes werde voll", Sprichwörtlich: „Neue Besen kehren gut", BÜCHMANN / ROBERT-TORNOW 1898, S. 118).
[339] Vgl. KAISER (2015b), o.S..
[340] Ebd..
[341] Vgl. BREITINGER (2016), o.S..
[342] VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015f), o.S..
[343] Ebd..
[344] VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015n), o.S..
[345] Vgl. ebd..
[346] Vgl. ebd..
[347] Vgl. BREITINGER (2016), o.S..
[348] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015g), o.S..

Vorstand zum Aufsichtsratsvorsitzenden machen. In einer Zeit, in der Milliarden und zig Milliarden Strafen in den USA drohen gibt es nur eine vernünftige Reaktion: Man hat neue Besen zum Kehren bereitzustellen und nicht die alten Besen.“[349]

Tatsächlich drohen dem Konzern aufgrund des Verstoßes gegen Verbraucher- und Umweltschutzgesetze in den USA Strafen in Milliardenhöhe. Auch andere Länder beginnen Klagen gegen *VW* einzureichen.[350] Zudem werden neue Vorwürfe gegen den Konzern erhoben. Am 2. November 2015 veröffentlicht die EPA eine zweite „Notice of Violation“, sprich eine Verletzung des Clean Air Acts.[351] Die Behörde wirft *VW* vor, auch bei 3-Liter-Turbodieselmotoren der Marken *VW, Audi* und *Porsche* eine Software installiert zu haben, die im Genehmigungsprozess nicht hinreichend beschreiben worden sei.[352] Diesen Sachverhalt dementiert der Konzern zunächst in einer öffentlichen Stellungnahme.[353] Bei einem Treffen mit der EPA am 20. November 2015 gesteht die *Audi AG*, die den betroffenen Motor entwickelte, jedoch den Einsatz nicht deklarierter Software-Funktionen.[354] Allerdings handelt es sich bei den identifizierten Softwareprogrammen scheinbar um eine andere Software, als der bereits überführten.[355] In Amerika seien rund 100 000 Fahrzeuge der Marken *Audi*, *Porsche* und *Touareg* betroffen.[356] Für Kunden in Europa bestehe jedoch kein Handlungsbedarf.[357] *Audi* gesteht in einer Pressemitteilung am 23. November 2015 den Einbau von drei nicht offengelegten Softwareprogrammen, von denen eines nach der US-Gesetzgebung als Defeat Device eingestuft werde.[358] Das Unternehmen will dies durch die Aufspielung einer neuen Software beheben.[359]

Parallel zu diesen Entwicklungen, wird am 3. November 2015 ein weiterer Betrug des Unternehmens publik. *VW* räumt in einer Pressemitteilung ein, dass interne Untersuchungen des Unternehmens Unregelmäßigkeiten bei $CO_2$-Werten ergeben hätten.[360] Der Konzern soll bei der Zulassung einiger Modelle auch zu niedrige Kohlendioxid-Werte und damit falsche Verbrauchsangaben gemacht haben.[361] Daher wird zunächst befürchtet, dass aufgrund der weltweit 800 000 betroffenen Diesel- und Benzin-Fahrzeuge, Kosten in Milliardenhöhe auf das Unternehmen zukommen würden, da beispielsweise die Berechnung der Kfz-Steuer in Deutschland

---

[349] ARD (2015b), ab Minute 39.50.
[350] Auf die Konsequenzen des *VW*-Skandals wird im folgenden Abschnitt detailliert eingegangen.
[351] Vgl. UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (2015b), o.S..
[352] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015q), o.S..
[353] Vgl. ebd..
[354] Vgl. UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (2015a), o.S..
[355] Vgl. O. V. (2015b), o.S..
[356] Vgl. MECK (2015), o.S..
[357] Vgl. ebd..
[358] Vgl. AUDI AKTIENGESELLSCHAFT (2015), o.S..
[359] Vgl. ebd..
[360] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015a), o.S..
[361] Vgl. BREITINGER (2016), o.S..

auf den $CO_2$-Angaben beruht.[362] *VW* erklärt später jedoch, dass zum einen weit weniger Fahrzeuge von den Falschangaben betroffen seien und zum anderen die Abweichungen der $CO_2$-Werte im Durchschnitt nur wenige Gramm betragen und somit innerhalb des zulässigen Toleranzbereiches liegen würden.[363]

Trotz dieser scheinbar positiven Entwicklung der $CO_2$-Thematik bleibt dem Unternehmen keine Zeit zum Durchatmen. Gemäß der *WirtschaftsWoche* wird die auf das Unternehmen zukommende Aufarbeitung für *VW* in der „brutalsten Rosskur seiner Geschichte enden“[364] - mit Auswirkungen auf Zulieferer und Beschäftigte. Welche Konsequenzen[365] die Abgas-Manipulationen für *VW* haben könnten, soll im Folgenden zusammengefasst werden.

### 4.1.2 Konsequenzen des *VW*-Abgas-Skandals für das Unternehmen

*„VW will inevitably pay a steep price for its dirty little secret.“*[366]

FRED UPTON, republikanischer US-Abgeordneter

Die immensen Folgen der Diesel-Affäre werden für *VW* schon in der ersten Woche nach der Bekanntgabe der Manipulationen schmerzlich spürbar. So fiel der Kurs der *VW*-Aktie in der Woche nach dem 20. September 2015 um mehr als 30 Prozent.[367] Dadurch verlor das Unternehmen an der Börse innerhalb weniger Tage zeitweise bis zu 30 Milliarden Euro an Wert.[368] Der *Focus* stellt aufgrund dieser Ausmaße des Wertverlustes fest: „So schnell, so heftig und gnadenlos ist ein Dax-Konzern an den Finanzmärkten noch nie demontiert worden.“[369] Dieser Kursverfall könnte für *VW* jedoch weitere Risiken bereithalten, da verärgerte Aktionäre Schadenersatzansprüche geltend machen könnten.[370] *VW* könnte hierbei ein Verstoß gegen gesetzliche Informationspflichten vorgeworfen werden, wenn die Öffentlichkeit zu spät über drohende Strafzahlungen aufgrund der manipulierten Abgaswerte informiert wurde.[371] Derzeit ist jedoch noch zu klären, welcher Sachverhalt die Meldepflicht für das Unternehmen ausgelöst haben könnte. Sollte der Zeitpunkt der Meldepflicht auf das Geständnis der Manipulationen gegenüber der EPA am 3. September 2015 fallen, so hätten nur diejenigen Aktionäre einen Anspruch auf Schadensersatz, die nach

---

[362] Vgl. BREITINGER (2015), o.S..
[363] Vgl. ebd..
[364] SEIWERT et al. (2015), S. 18.
[365] Stand der möglichen Konsequenzen des Abgas-Skandals: Februar/März 2016.
[366] PLUNGIS / VOREACOS / KATZ (2015), o.S.. Für eine Übersicht über den Kursverlauf der *VW*-Aktie von Februar 2015 bis Februar 2016 siehe Anlage 4.
[367] Vgl. BUCHTER et al. (2015), S. 23.
[368] Vgl. SEIWERT et al. (2015), S. 18.
[369] EFLER et al. (2015), S. 28.
[370] Nachtrag vom 15. März 2016: Am 14. März 2016 reicht eine Gruppe mächtiger Investoren, darunter Calpers, der größte US-Pensionsfonds, Klage gegen *VW* beim Landgericht Braunschweig ein. 278 Aktionäre verklagen *VW* auf 3,255 Milliarden Euro Schadensersatz (vgl. FROMM / OTT 2016, S. 17).
[371] Vgl. für die folgenden Ausführungen SCHÖN / TARTLER (2016), o.S..

diesem Datum *VW*-Aktien gekauft haben. Es ist jedoch auch möglich, dass die Meldepflicht bereits seit dem Einbau des Defeat Devices im Jahr 2008 besteht. Dann könnte eine weitaus größere Zahl von Anlegern Klage gegen *VW* erheben. Durch derartige Klagen der Investoren könnte das Unternehmen, so die Rating-Agentur *Fitch*, noch über Jahre hinweg finanziell belastet werden.[372] *VW* selbst ist sich jedoch keiner Schuld bewusst und lässt verlauten: „Volkswagen ist der Auffassung, seine kapitalmarktrechtlichen Pflichten ordnungsgemäß erfüllt zu haben.“[373]

Neben den hohen Kursverlusten belasten Rückstellungen für drohende Strafen und Kosten im Zuge des Abgas-Skandals in Höhe von 6,7 Milliarden Euro das operative Ergebnis des Unternehmens und bescheren *VW* den ersten Quartalsverlust seit mehr als zwanzig Jahren: im dritten Quartal 2015 verbuchte der Konzern ein Nettoergebnis von minus 1,7 Milliarden Euro.[374] Zusätzlich hat das Unternehmen mit einem Absatzeinbruch in den USA zu kämpfen. Im November 2015 verkaufte das Unternehmen fast 25 Prozent weniger Pkw der Marke *VW* als im Vorjahresmonat.[375] Dies erklärte das Unternehmen mit dem freiwilligen Verkaufsstopp fast aller Dieselmodelle in den USA.[376]

Abgesehen vom Verkaufsstopp hat *VW* auch millionenfache Rückrufe zu bewältigen. Trotz des angekündigten freiwilligen Rückrufes durch das Unternehmen, ordnete das Kraftfahrt-Bundesamt am 15. Oktober 2015 den Rückruf aller *VW*-Dieselfahrzeuge in Deutschland mit eingebautem Defeat Device an.[377] Somit ist es nicht mehr den Fahrzeughaltern überlassen, ob sie das kostenlose Angebot zur Nachbesserung annehmen oder nicht.[378] Das Unternehmen muss in Europa 8,5 Millionen Fahrzeuge in die Werkstätten rufen, davon 2,4 Millionen in Deutschland.[379] Bei den 2,0- und 1,2-Liter-Motoren sollen die Grenzwerte für Stickoxidemissionen durch die Aufspielung eines neues Softwareupdates eingehalten werden.[380] Bei den europaweit 3 Millionen verbauten 1,6-Liter-Motoren sei jedoch des Weiteren der Einbau einer „Hardware“ [381] vonnöten. So werden die Stickoxidemissionen bei den 1,6-Liter-Motoren laut *VW* durch den zusätzlichen Einbau eines Luftleitgitters verringert, welches die Strömung stabilisiere und eine exaktere Dosierung des Kraftstoffes ermögliche.[382] Der Rückruf für die Kunden in Europa soll laut *VW* im ersten

---

[372] Vgl. BUCHTER et al. (2015), S. 24.
[373] VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015x), S. 21.
[374] Vgl. BREITINGER (2016), o.S..
[375] Vgl. O. V. (2015d), o.S..
[376] Vgl. ebd..
[377] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015p), o.S..
[378] Vgl. BREITINGER (2016), o.S..
[379] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015p), o.S..
[380] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015d), S. 23.
[381] Ebd..
[382] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015k), ab Minute 0.14.

Quartal des Jahres 2016 mit den 2,0-Liter-Motoren beginnen.[383] In den USA und Kanada ist jedoch bislang unklar, wie *VW* die „$NO_x$-Thematik“[384] für seine Kunden lösen wird. Am 12. Januar 2016 lehnte die kalifornische Umweltbehörde CARB den Rückrufplan des Unternehmens für Fahrzeuge mit 2,0-Liter-Motoren als unzureichend ab.[385] Die US-Bundesumweltbehörde EPA stimmte diesen Einschätzungen zu und teilte mit, *VW* habe „keinen genehmigungsfähigen Rückrufplan“[386] vorgelegt. Das Unternehmen habe jedoch weiterhin die Möglichkeit seine Lösungsvorschläge nachzubessern.[387]

Um die Kunden in Amerika zu besänftigen, bot *VW* den Besitzern betroffener Fahrzeuge Gutscheine im Wert von 1 000 US Dollar an.[388] Jedoch bedeute die Annahme dieser Wiedergutmachung nicht, dass die Kunden damit auf ihr Klagerecht verzichten müssen.[389] In den USA besteht für die betroffenen Kunden die Möglichkeit sich einer Sammelklage anzuschließen. Amerikanische Rechtsanwälte sind der Auffassung, dass die Kunden einen Teil des Kaufpreises zurückfordern können, da sie bis zu 7 000 Dollar mehr bezahlt hätten, um einen vermeintlichen „Clean Diesel“ von *VW* zu erwerben.[390] Wird den Käufern diese Differenz gerichtlich zugesprochen, könnte auf *VW* eine Summe von 3,4 Milliarden Dollar zukommen.[391] In Deutschland hingegen sind solche Sammelklagen nicht möglich. Der betroffene Käufer hat jedoch über eine individuelle Klage die Möglichkeit den Kaufpreis zu mindern, sollte nach der Nachbesserung durch *VW* ein Minderwert, beispielsweise durch höheren Kraftstoffverbrauch, vorliegen.[392] Ob dies zutrifft, wird sich jedoch erst nach der Nachrüstung durch *VW* zeigen.

Zusätzlich zu den Klagen der Anleger und der Kunden drohen *VW* in mehreren Ländern strafrechtliche Untersuchungen. Nachdem *VW* selbst am 23. September 2015 Strafanzeige bei der Staatsanwaltschaft Braunschweig erhoben hat,[393] ermittelt diese nun gegen Verantwortliche des Unternehmens wegen Betrugs.[394] Auch andere Länder, wie beispielsweise Frankreich, haben bereits Ermittlungen gegen das Unternehmen wegen Vorwurfs des schweren Betrugs eingeleitet.[395] Auch das U.S. Department of Justice ermittelt gegen *VW* aufgrund der Anschuldigung der

---

[383] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015d), S. 24.
[384] Ders., S. 25.
[385] Vgl. O. V. (2016a), o.S..
[386] Ebd..
[387] Vgl. ebd..
[388] Vgl. O. V. (2015a), o.S..
[389] Vgl. ebd..
[390] Vgl. SEIWERT et al. (2015), S. 19.
[391] Vgl. EFLER et al. (2015), S. 29.
[392] Vgl. SCHÖN / TARTLER (2016), o.S..
[393] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015h), o.S..
[394] Vgl. O. V. (2015i), S. 11.
[395] Vgl. ECKL-DORNA (2015), o.S..

Verletzung verschiedener bundesrechtlicher Straftatbestände.[396] In verschiedenen US-Bundesstaaten wird zudem untersucht, ob *VW*, durch unzutreffende Werbung für den Clean Diesel, Kunden irreführend zum Kauf eines Dieselfahrzeugs verleitet hat.[397]

Neben diesen strafrechtlichen Untersuchungen muss das Unternehmen weiterhin mit Zivilklagen aufgrund der Verletzung von Umweltgesetzen rechnen. So reichte das US-Justizministerium am 4. Januar 2016 Klage gegen *VW* aufgrund des Verstoßes gegen den Clean Air Act ein.[398] Die Klage der Regierung richtet sich auch gegen die Konzerntöchter *Audi* und *Porsche*. In der Klageschrift werden mögliche Strafen von bis zu 37 500 Dollar pro betroffenem Fahrzeug genannt.[399] Da dem Unternehmen vorgeworfen wird, bei den in den USA betroffenen 600 000 Fahrzeugen gegen vier Paragraphen des Gesetzes verstoßen zu haben, könnten sich daraus rein rechnerisch Bußgelder in Höhe von 90 Milliarden Dollar ergeben. Das *manager magazin* hält dieses enorme Strafmaß jedoch lediglich für eine theoretische Summe. Ähnliche Fälle hätten mit weitaus geringeren Bußgeldern geendet. Beispielsweise zahlte das Unternehmen *BP*, das für die Umweltkatastrophe der Ölplattform „Deepwater Horizon“ mit elf Todesopfern vor Gericht stand, 4 Milliarden Dollar für diverse strafrechtliche Vergehen und brachte zusätzlich 19 Milliarden Dollar auf, um diverse weitere Klagen beizulegen.

*VW* hat jedoch nicht nur bei der Diesel-Affäre mit weitreichenden Konsequenzen zu rechnen. Obgleich die Manipulation der $CO_2$-Werte laut dem Unternehmen weitaus weniger Fahrzeuge betreffe als ursprünglich gedacht, könnten auf *VW* Steuernachzahlungen in mehreren europäischen Ländern zukommen. Durch die zu niedrig angegebenen Verbrauchsangaben und damit auch $CO_2$-Werte, könnte die Kfz-Steuer dieser Fahrzeuge zu niedrig angesetzt worden sein.[400] In einem Brief an die Finanzminister der Europäischen Union kündigte MATTHIAS MÜLLER jedoch bereits am 6. November 2015 an, etwaige Mehrsteuern ausgleichen zu wollen.[401]

Aufgrund der drohenden Strafen und Kosten der Abgasmanipulationen stufte die Rating-Agentur *Standard & Poor's* im Dezember 2015 die Kreditwürdigkeit von *VW* herab, von A- auf nunmehr BBB+.[402] Den Ausblick für *VW* gibt die Agentur als negativ an.[403] Auch die anderen beiden großen Rating-Agenturen *Moody's* und *Fitch*

---

[396] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015x), S. 21.
[397] Vgl. ebd..
[398] Vgl. BREITINGER (2016), o.S..
[399] Vgl. für die folgenden Ausführungen REICHE (2016), o.S..
[400] Vgl. SCHÖN / TARTLER (2016), o.S..
[401] Vgl. O. V. (2015h), S. 14.
[402] Vgl. O. V. (2015d), o.S..
[403] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2016), o.S..

hatten *VW* seit dem Abgas-Skandal herabgestuft.[404] Diese Einschätzung der Agenturen könnte die Kreditkonditionen für das Unternehmen verschlechtern.

Trotz dieser aufgezeigten enorm hohen potentiellen Kosten, die auf das Unternehmen zukommen können, stellt der *Focus* fest: „Das größte materielle Risiko liegt im Immateriellen: dem Imageschaden. Den wird man, falls überhaupt, erst in Jahren ermessen können […].“[405] Diesem Risiko scheint sich auch *VW* bewusst zu sein, indem es als oberste Herausforderung die Wiedergewinnung des verlorenen Vertrauens angibt.[406] Auch THOMAS SATTELBERGER stellt fest, dass sich das Unternehmen in einer „existenziellen Reputationskrise“[407] befinde und das Bild des Unternehmens als ehrbarem Kaufmann tiefgreifend beschädigt sei.

Somit sieht sich das Unternehmen aufgrund der Manipulation der Stickoxid- und $CO_2$-Werte nicht nur enorm hohen Kosten möglicher Klagen von Investoren und Kunden sowie Strafen und Bußgeldern von Regierungen gegenüber, sondern muss zudem um seine Reputation bei Kunden, Behörden und Umweltverbänden bangen. Angesichts dieser immensen Konsequenzen des Betrugs sagt ein *VW*-Aufsichtsrat wohl zu Recht: „Die Folgen des Skandals werden uns die nächsten zehn Jahre beschäftigen.“[408]

---

[404] Vgl. SCHÄDER (2015), S. 11.
[405] REITZ (2015), S. 5.
[406] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015d), S. 5.
[407] THIEME / SCHWEIGER (2015), o.S..
[408] GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 16.

## 4.2 Die Rolle der Autoritätsstrukturen beim *VW*-Abgas-Skandal

### 4.2.1 Die Autoritätsstrukturen bei *VW*: Hierarchie- und Bereichsorientierung

*„Strenge Hierarchien führten Volkswagen in den Abgas-Skandal - und tief in die Krise.“*[409]

Unter Gliederungspunkt 2.2.2 dieser Arbeit wurde bereits aufgezeigt, welche Folgen der nicht-hinterfragende Gehorsam gegenüber Autoritätsfiguren haben kann, außerhalb und innerhalb von Organisationen. Die These, dass auch im Falle des *VW*-Skandals die Autoritätsstrukturen des Unternehmens eine bedeutende Rolle gespielt haben könnten, wird auch vom Wirtschaftsethiker JOSEF WIELAND befürwortet, indem er die Frage stellt:

> „Wie kann es sein, dass sich in einer Organisation die Meinung durchsetzt, dass man gesetzliche Regeln, dass man auch moralische Regeln außer Kraft setzt und übergeht? Welche Strukturen stecken dahinter, dass so etwas möglich ist? Und da gibt es eine persönliche, individuelle, Komponente, aber es [gibt] möglicherweise eben auch eine Komponente in der Organisation selbst."[410]

Diese von WIELAND angesprochene Struktur als Komponente in der Organisation soll im Folgenden untersucht werden. Hierfür folgt zunächst eine Vorstellung der Autoritätsstrukturen bei *VW*, welche im nächsten Gliederungspunkt im Hinblick auf deren Rolle bei der Abgas-Affäre untersucht werden sollen.

Der damalige Vorstandsvorsitzende MARTIN WINTERKORN zeigte sich vor dem Skandal überzeugt von den Strukturen bei *VW*: „Wir sind mit dieser gut funktionierenden Struktur erfolgreich geworden und werden diese so beibehalten."[411] Diese Struktur des Unternehmens, die WINTERKORN verteidigt, wird von Kritikern hingegen als „Wolfsburger Zentralismus“[412] bezeichnet. Und tatsächlich ist *VW* stark hierarchisch und zentralistisch organisiert, wichtige Entscheidungen werden stets von hochrangigen Managern in der Zentrale in Wolfsburg getroffen.[413] An der Spitze des Konzerns steht zur Zeit des Skandals MARTIN WINTERKORN, welcher zusätzlich für das Ressort Entwicklung zuständig ist.[414] Formal wird das Unternehmen über fünf sogenannte „Baukästen“[415] gesteuert.[416] Mit den Zuständigen für den jeweiligen Baukasten, die alle enge Vertraute WINTERKORNs sind, müssen die Marken jedes geplante Fahrzeug absprechen.[417] Diese hierarchischen und zentralistischen Struk-

---

[409] BUSSE / HAGELÜKEN (2015), o.S..
[410] BRAULT (2015), o.S..
[411] O. V. (2015f), o.S..
[412] SCHNELL (2015), o.S..
[413] Vgl. BUCHTER et al. (2015), S. 24.
[414] Vgl. ebd..
[415] Diese fünf Baukästen lauten wie folgt: der Baukasten für Kleinwagen, für längs eingebaute Motoren, für quer eingebaute Motoren, der sogenannte Standard-Baukasten sowie der Baukasten für Sportwagen (vgl. HAWRANEK / KURBJUWEIT 2013, S. 64.).
[416] Vgl. HAWRANEK / KURBJUWEIT (2013), S. 64.
[417] Vgl. ebd..

turen von *VW* werden mit der Geschichte des Unternehmens in Verbindung gebracht. Ein *VW*-Mitarbeiter stellt fest: „Wir haben eine Kultur, von der wir einfach sagen müssen, sie ist leider militärisch geprägt. Sie ist in einer Zeit entstanden, wo der Krieg alles war.“[418] Hierdurch habe sich bei den Mitarbeitern ein starkes Hierarchie- und Zuständigkeitsdenken herausgebildet.[419]

Diese Hierarchie- und Bereichsorientierung bei *VW* zeigt die Untersuchung von MARTIN AXEL HOFMANN, welcher im Zuge seiner Doktorarbeit bei *VW* die Kultur des Unternehmens untersuchte. Hierzu befragte HOFMANN nicht nur Meister und Managementmitglieder verschiedener *VW*-Standorte und -Bereiche[420], sondern stellte auch eine hierarchieübergreifende Expertengruppe zusammen, welche mit Mitarbeitern aus Gremien und Projekten zum Thema Unternehmenskultur besetzt wurde.[421] Hierdurch wurde die Abbildung einer weitläufigen Bandbreite an Hierarchiestufen ermöglicht.[422] Die Befragung HOFMANNs brachte zum Vorschein, dass die Mitarbeiter bei *VW* eine ausgeprägte bereichs- und hierarchiebezogene Orientierung besitzen, die sie auch in ihren Handlungen umsetzen.[423]

Unter der Hierarchieorientierung bei *VW* wird eine starke Bezugnahme der Mitarbeiter zur nächsthöheren Managementebene verstanden. Diese ist aus Sicht der Mitarbeiter dafür verantwortlich, dass unternehmensbezogene Themen mit hierarchischem Druck umgesetzt und Missstände bereinigt werden.[424] Selbst bei der Managementgruppe ließ sich diese Hierarchieorientierung feststellen, womit demonstrativ von der eigenen Managementverantwortung abgelenkt und der Blick auf die nächsthöhere Hierarchieebene gerichtet wird.[425] Auch eine ältere Untersuchung der Organisationskultur von *VW* durch CLAUDIA NAGEL bestätigt diese Erkenntnisse.[426] So zitiert sie einen *VW*-Mitarbeiter mit folgenden Worten:

---

[418] HOFMANN (2010), S. 218.
[419] Vgl. ebd..
[420] Die Gruppe der Meister, welche zufällig ausgewählt wurde, setzte sich aus Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen, Gesellschaften, Werken und Standorten Deutschlands zusammen. Die befragten Managementmitglieder stammten aus den Bereichen der Produktion, des Vertriebs, des Personalbereichs, der Strategie und der Forschung und Entwicklung und rekrutierten sich, wie auch die Meister, nicht nur aus der Marke *VW Pkw,* sondern auch aus verschiedenen Konzern-, Marken- und Gesellschaftsbereichen. Die Managementmitglieder waren zur Zeit der Befragungen dem Management- oder dem Oberen Managementkreis zugehörig (vgl. HOFMANN 2010, S. 110).
[421] Vgl. HOFMANN (2010), S. XI.
[422] Vgl. ders., S. 110.
[423] Vgl. ders., S. 155.
[424] Vgl. ders., S. 153.
[425] Vgl. ebd..
[426] Zur Untersuchung der Organisationskultur von *VW* befragte NAGEL Mitarbeiter und Führungskräfte der Wolfsburger Zentrale aus den Bereichen Produktion sowie Forschung und Entwicklung. Zudem führte sie Experteninterviews mit Führungs- und Nichtführungskräften aus den Bereichen: Personal, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Forschung und Entwicklung und Produktion. Überdies wurden Interviews mit drei *VW*-Vorstandsmitgliedern durchgeführt (vgl. NAGEL 1995, S. 124 f.).

> „Hier bei VW ist auch sehr stark das Hierarchiedenken vertreten, was mich persönlich immer unheimlich aufgeregt hat, wenn ich genug Lametta auf den Schultern habe, kann ich fast den größten Unsinn reden, das wird also als der Lehrsatz der Bibel angesehen, und wenn ich ein einfacher Indianer bin, der überhaupt keine Führungsfunktion hat, denn kann ich also Nobelpreisträger sein, das interessiert überhaupt keinen, also ich überzeichne jetzt ein bisschen. Aber daran muss man sich gewöhnen.“[427]

Diese Hierarchieorientierung bei *VW* scheint zudem mit der Forderung eines unbedingten Gehorsams der Mitarbeiter einherzugehen. So lässt THOMAS SATTELBERGER, ehemaliger Vorstand bei *Continental* und *Telekom* sowie Herausgeber des Bandes „Das demokratische Unternehmen“, verlauten, *VW* sei „ein Unternehmen des Befehls und des Gehorsams, getrimmt auf Masse und Effizienz […].“[428]

Die Autoritätsstrukturen bei *VW* sind darüber hinaus gekennzeichnet durch eine starke Bereichsorientierung. Zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen bei *VW* scheint ein gravierendes Abgrenzungs- und Konkurrenzverhalten zu bestehen.[429] Dies manifestiert sich in der Erzählung eines *VW*-Managers, welcher freiwillig vom Vorstandsbereich Produktion in den Bereich Vertrieb wechselte. Als er sich dann aber „zurück bewerben“ wollte „da hat […] der Hauptabteilungsleiter damals gesagt, er muss erst mit dem Bereichsleiter und dem Vorstand sprechen, ob ich […] wieder zurück in die Produktion darf. Und warum? Weil ich aus eigenen Stücken aus der Produktion rausgegangen bin. Ich war also […] ein Verräter.“[430] Vor allem der Ausdruck „Verräter“ veranschaulicht eine starke Bereichsidentität der *VW*-Mitarbeiter mit dem Bestreben, sich von anderen Unternehmensbereichen abzugrenzen.[431] Gemäß AXEL HOFMANN verdeutlicht diese Erfahrung des *VW*-Managers: „[…] wie sich die Bereichs- und Hierarchieorientierung über das gelebte Zugehörigkeitsdenken in den Strukturen und Prozessen des Unternehmens festsetzt und dort tiefgreifend verankert zu sein scheint.“[432]

Auf welche Weise sich diese Verankerung der bereichs- und hierarchiebezogenen Orientierung, gepaart mit der Forderung nach unbedingtem Gehorsam, auf das Verhalten der Mitarbeiter im Zuge des Abgas-Skandals ausgewirkt haben könnte, wird im Folgenden aufgezeigt.

---

[427] NAGEL (1995), S. 314 f..
[428] THIEME / SCHWEIGER (2015), o.S..
[429] Vgl. HOFMANN (2010), S. 156.
[430] Ebd..
[431] Vgl. ebd..
[432] Ders., S. 157.

### 4.2.2 Einfluss der Hierarchie- und Bereichsorientierung auf den *VW*-Abgas-Skandal

*„Wenn grundsätzlich die Hierarchie obsiegt, hat die Macht des Arguments wenig Chance.*"[433]

Psychologieprofessor DIETER FREY zu den Strukturen bei *VW*

Betrachtet man die Konsequenzen der ausgeprägten Hierarchieorientierung bei *VW*, so lässt sich feststellen, dass mit dieser starken Bezugnahme der Mitarbeiter zur nächsthöheren Hierarchieebene eine Art Abwehrhaltung einhergeht.[434] Die Verantwortung für eigentlich ureigene bereichs- und abteilungsspezifische Probleme wird von den *VW*-Managern der nächsthöheren Hierarchieebene zugeschoben.[435] Diese Entscheidungsdelegation findet besonders häufig bei Entschlüssen statt, die strittig und unpopulär sind.[436] Im Hinblick auf die fehlende Verantwortungsübernahme der Führungskräfte stellt ein *VW*-Manager fest:

> „Also ich habe nicht das Gefühl, dass wir hier wirklich Führungskräfte haben. In den aller, allermeisten Fällen haben wir hier keine Führungskräfte. Wir haben Leute, die haben ne hohe fachliche Kompetenz, die haben auch vielleicht eine gewisse Führungserfahrung, aber sie können oder dürfen auch teilweise nicht wirklich führen. Sie führen nicht und gerade unter unternehmerischen Gesichtspunkten führen sie nicht. Sie führen aus. *Wir haben Ausführungskräfte, aber keine Führungskräfte*."[437]

Die Bezeichnung der Führungskräfte als „Ausführungskräfte" zeigt die Abhängigkeit der Manager bei *VW* von übergeordneten Hierarchieebenen und verdeutlicht zugleich deren fehlende Eigenverantwortlichkeit für ihren Funktionsbereich.[438] Dies wird anhand einer Aussage eines weiteren *VW*-Mitarbeiters mit Führungsverantwortung deutlich: „Er [*der Vorstand, Anm. d. Verf.*] muss es doch entscheiden. Ich kann doch nicht als Karle Maier damit ankommen und sagen, ich habe da ganz tolle Ideen, nen richtigen Ansatz."[439] Die Bezeichnung seiner selbst als „Karle Maier", als einer von vielen, zeigt, wie wenig Bedeutung und Einfluss sich die Führungskräfte selbst zuschreiben. Zugleich wird jedoch erneut die starke Hierarchieorientierung des Managements deutlich, die nur dem Vorstand die Verantwortung für wichtige Entscheidungen zuschreibt. Diese Delegation von Eigenverantwortung nach oben, überträgt sich auch auf die unterstellten Mitarbeiter, die diese Weitergabe von Verantwortung an höheren Hierarchieebenen ebenso durchführen.[440] Hierdurch entsteht für die Managementmitglieder bei *VW* ein Spannungsverhältnis, das daraus

---

[433] BUSSE / HAGELÜKEN (2015), o.S..
[434] Vgl. HOFMANN (2010), S. 153.
[435] Vgl. ders., S. 155.
[436] Vgl. ebd..
[437] Ders., S. 212, Hervorh. d. Verfasser.
[438] Vgl. ders., S. 213.
[439] Ebd..
[440] Vgl. ders., S. 163.

resultiert, dass sie selbst bei Entscheidungen auf die nächsthöhere Ebene blicken, die ihnen unterstellten Mitarbeiter ihre Verantwortung jedoch wiederum an sie delegieren.[441] Dieser Konflikt wird dadurch gelöst, dass sich umso mehr auf die höheren Hierarchien berufen und so die Orientierung nach oben noch verstärkt wird.[442] Diese Delegation von strittigen Entscheidungen und Problemen wird anhand des Zitats eines *VW*-Mitarbeiters deutlich:

> „Das fängt schon beim Unterabteilungsleiter an […]. Es kann zum Beispiel nicht sein, daß Probleme, die anstehen in 3 oder 4 Ebenen diskutiert werden und zum Schluß gesagt wird, ein Hauptabteilungsleiter, ‚wir müssen es dem Bereichsleiter eben vorführen und dann wollen wir mal sehen, was der sagt', daß irgendwo oben ein letztes Wort gesprochen wird."[443]

Die Aussage des Mitarbeiters macht deutlich, dass die Manager und Mitarbeiter auf jeder Hierarchieebene darum bemüht sind, jegliche Entscheidungsfindung von sich selbst abzulenken. Obwohl dadurch zwar der eigene Handlungsbereich stark eingeschränkt wird, erfüllt die Hierarchieorientierung für die Mitarbeiter auch eine positive Funktion. Die Delegation der Verantwortung fungiert als Entlastung für den Mitarbeiter und ermöglicht eine Absicherung der eigenen Position im Falle eines Scheiterns.[444] Sollte ein Problem publik werden, kann immer auf die Entscheidung der nächsthöheren Ebene verwiesen werden.

Die Untersuchung von CLAUDIA NAGEL verdeutlicht zudem den Druck, unter dem die *VW*-Mitarbeiter stehen, den Forderungen der Führungskräfte Folge zu leisten. Ein *VW*-Mitarbeiter berichtet, es gäbe „[...] eine gewisse Unfreiheit hier im Werk, […] ja eine gewisse Unfreiheit der Leute, die haben das Gefühl, daß sie irgendwie unter Druck stehen, warum auch immer, unter Zwang, daß doch sich die Meinung sehr, sehr stark nach den Führungskräften richtet […]"[445]. Diese Aussage verdeutlicht die Strukturen des Konzerns, die unbedingten Gehorsam der Organisationsmitglieder einfordern sowie das Gefühl der Mitarbeiter, sich in ihrer Meinung und ihren Handlungsweisen „sehr, sehr stark" an den Führungskräften orientieren zu müssen.

Diese „unquestioning obedience to authority" und die nach oben verlagerte Entscheidungsstruktur des *VW*-Konzerns, könnten auch eine bedeutende Rolle für die Entstehung und den Verlauf des Abgas-Skandals gespielt haben. Zum einen könnte eine fragwürdige Anordnung eines Vorgesetzten im Zuge der Abgas-Manipulationen[446] ausgeführt worden sein, ohne diese in rechtlicher und ethischer

---

[441] Vgl. HOFMANN (2010), S. 158.
[442] Vgl. ebd..
[443] NAGEL (1995), S. 245.
[444] Vgl. HOFMANN (2010), S. 215.
[445] NAGEL (1995), S. 269.
[446] Unter den Abgas-Manipulationen wird hauptsächlich der beschriebene Einbau des Defeat Devices durch den Konzern verstanden. Da jedoch im Zuge des Skandals auch manipulierte

Hinsicht zu hinterfragen. So stellt ein *VW*-Mitarbeiter im Hinblick auf das fehlende Hinterfragen von Arbeitsanweisungen fest: „Die Denke ist mehr - jetzt kommen wir ja ganz stark zu dem Punkt Unternehmenskultur. Hier ist es mehr von oben - wenn Sie wissen - aufoktroyiert und der Mensch handelt, arbeitet das ab und denkt nicht selbstständig weiter.“[447] Die Verwendung des Wortes „aufoktroyiert“, was so viel bedeutet wie „aufgezwungen“ oder „diktiert“, zeigt den Zwang, unter dem die Mitarbeiter bei *VW* stehen, den Anweisungen der Führungspersonen Folge zu leisten. Hierbei würden die Mitarbeiter schlicht die ihnen aufgetragenen Aufgaben ausführen ohne die Tätigkeit zu reflektieren. Dies wird von einem weiteren Mitarbeiter bekräftigt der anmerkt: „[…] haben wir sicherlich bei Volkswagen den Fehler gemacht, indem einfach die Meinungen von oben akzeptiert wurden, der Chef will's, also machen wir's, auch wenn wir's für Blödsinn halten.“[448] Auf diese Weise könnte der nicht-hinterfragende Gehorsam der Mitarbeiter dazu geführt haben, dass auf Anweisung zu manipulativen Mitteln gegriffen wurde. Da der Gehorsam gegenüber Autoritätspersonen in den Strukturen des Unternehmens tief verankert zu sein scheint, könnte dies bewirkt haben, dass die Mitarbeiter nicht mehr selbstständig gedacht haben und ethisch fragwürdige Anweisungen zur Manipulation der Abgaswerte nicht in Frage stellten. Diese Verhaltenswirkungen des unbedingten Gehorsams gegenüber Autoritätsstrukturen zeigen auch die in Kapitel 2.2.2 vorgestellten empirischen Studien „Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts“ von LINDA TREVIÑO, GARY WEAVER, DAVID GIBSON und BARBARA TOFFLER sowie „The Ethical Context in Organisations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors“ von LINDA TREVIÑO, KENNETH BUTTERFIELD und DONALD MCCABE. Umso mehr eine Organisation unquestioning obedience to authority betonte, umso mehr unethisches Verhalten konnte beobachtet werden.[449] Auch auf die Wahrscheinlichkeit, dass ethische und rechtliche Verfehlungen gemeldet werden, hatte die Forderung nach unbedingtem Gehorsam einen negativen Einfluss.[450] Zudem sank die Bereitschaft dem Management schlechte Nachrichten zu überbringen sowie das Bewusstsein der Mitarbeiter für ethische Probleme.[451] Die Mitarbeiter verkommen so im schlimmsten Fall zu reinen Ausführenden von Anweisungen ohne Eigenverantwortlichkeit und ethischem Bewusstsein.

Auf diesen Zusammenhang zwischen strikten Autoritätsstrukturen und der fehlenden kritischen Reflexion von Arbeitsanweisungen im Zuge des *VW*-Skandals

---

$CO_2$-Werte aufgedeckt wurden, können auch diese unter den Begriff der Abgas-Manipulationen gezählt werden.

[447] NAGEL (1995), S. 271.

[448] Ders., S. 293.

[449] Vgl. TREVIÑO / BUTTERFIELD / MCCABE (1998), S. 463.

[450] Vgl. TREVIÑO et al. (1999), S. 137.

[451] Vgl. ders., S. 136.

weist auch der Münchner Psychologieprofessor DIETER FREY hin. Mit Hinblick auf den Philosophen KARL POPPER bekräftigt er: „Zu strikte Hierarchien und eine Tendenz zum Größenwahn erzeugen ein autoritäres System. Es unterbleibt das kritische Denken im Sinne von Karl Popper.“[452]

Die fehlende Eigenverantwortung und schlichte Ausführung von Anweisungen führt zudem zu einer Passivität der Organisationsmitglieder. HOFMANN stellt fest, dass die *VW*-Mitarbeiter dadurch nicht mehr in der Lage sind, bei sich auftretende Probleme eigenständig zu lösen und diese daher schlicht ignoriert werden: „Es entsteht eine von Passivität geprägte Vermeidungshaltung, die Fehler, Probleme und Mängel ignoriert, Entscheidungen auf ein Mindestmaß reduziert […].“[453] Im Hinblick auf den *VW*-Abgas-Skandal könnte dies bedeuten, dass *VW*-Mitarbeiter auch bei Kenntnis der Manipulationen nicht einschritten und diese tolerierten. Da die Verantwortung für die Lösung von Problemen und Fehlern der jeweils höheren Hierarchieebene zugeordnet wird, verfällt der Mitarbeiter in eine inaktive Haltung. Sollte somit ein Mitarbeiter festgestellt haben, dass die auf dem Prüfstand angegebenen Abgaswerte nicht der Realität entsprachen, fühlte er sich dennoch dafür nicht zuständig. Dies könnte mehrere Gründe haben. Zum einen könnte es sein, dass sich der Mitarbeiter, durch die alltäglich gelebte Verlagerung von Entscheidungen gar nicht mehr in der Lage sah, bei einer Manipulation dieses Ausmaßes selbstständig zu entscheiden und tätig zu werden. Zum anderen könnte die Angst eine Rolle gespielt haben, bei Bekanntwerden des Skandals zur Rechenschaft gezogen zu werden. So ist es möglich, dass Mitarbeiter bei Kenntnis der Manipulationen, anstatt selbst tätig zu werden, das Problem lediglich an höhere Hierarchieebenen meldeten. Ein weiteres Szenario ist, dass die Manipulation, anstatt gemeldet zu werden, ignoriert und toleriert wurde, um nicht selbst verantwortlich gemacht werden zu können. Diese Handlungsweise der *VW*-Mitarbeiter wird auch von STEPHAN WEIL, Mitglied des *VW*-Aufsichtsrats und niedersächsischer Ministerpräsident, im Nachgang des Skandals unterstellt, indem er anmerkt: „Was wir bei VW sehr schmerzlich feststellen, ist, dass die Bereitschaft, rechtzeitig auch dann auf Fehlentwicklungen aufmerksam zu machen, wenn man sie nicht persönlich zu verantworten hat, nicht ausreichend entwickelt ist.“[454] Durch die zentrale Entscheidungsfindung auf den höchsten Hierarchieebenen nimmt das Verantwortungsbewusstsein auf unteren Ebenen ab, und der Fokus richtet sich darauf, nicht mit den Manipulationen in Verbindung gebracht zu werden. Die Chefredakteurin der *WirtschaftsWoche*, MIRIAM MECKEL, bringt diesen Zusammenhang im Zuge des *VW*-Abgas-Skandals treffend auf den

---

[452] BUSSE / HAGELÜKEN (2015), o.S..
[453] HOFMANN (2010), S. 156.
[454] O. V. (2015g), o.S..

Punkt: „Wo Zentralismus in der Chefetage herrscht, verkümmert Verantwortung auf den nachgeordneten Ebenen. Man ist eher mit der Absicherung der eigenen Position als mit Fehlerbereinigung beschäftigt.“[455] Durch diese passive Vermeidungshaltung der *VW*-Mitarbeiter, wird die Organisation im Handeln und Denken eingeschränkt oder gar gelähmt.[456] Aufgrund dieser Schwerfälligkeit von *VWs* Entscheidungsstrukturen stellte ERNST PIËCH, Bruder von FERDINAND PIËCH, einst fest: „Bei VW herrscht Stillstand.“[457] Diese Handlungsunfähigkeit des Großkonzerns könnte auch eine frühzeitige Aufdeckung oder gar Unterbindung der Abgas-Manipulationen verhindert haben.

Betrachtet man die Rolle der Autoritätsstrukturen beim *VW*-Skandal, könnte, neben der Hierarchieorientierung und der Forderung nach unbedingtem Gehorsam, die strikte Bereichsorientierung einen wichtigen Faktor darstellen. Die Mitarbeiter bei *VW* identifizieren sich sehr stark mit dem Unternehmensbereich, in dem sie tätig sind. Wenn Missstände im Unternehmen thematisiert werden, werden die Fehler stets in den anderen Unternehmenseinheiten verortet und die Verantwortung des eigenen Bereichs für Probleme oder Fehler negiert.[458] Um zu verhindern, dass Fehler oder Missstände auf den eigenen Bereich zurückfallen, greifen die *VW*-Mitarbeiter auch zu unerlaubten Mitteln, wie die Erzählung eines Managers veranschaulicht. So berichtet der Manager, dass Fehler bei *VW* oftmals gar nicht in den Meldeblock aufgenommen würden oder vorher begangene Fehler durch technische Maßnahmen, wie dem Einbau einer Unterlegscheibe, ausgeglichen würden.[459] Die Begründung für diese Handlungsweise sei, dass der Mitarbeiter verhindern wolle, dass ein Mangel oder die Schuld für einen Fehler auf den eigenen Bereich zurückfällt und wenn, dann erst in anderen Abteilungen und Bereichen offensichtlich wird.[460] Auf diese Weise werden Fehler durch die einzelnen Bereiche und Fertigungsschritte weitergeschoben. Um somit nicht mit einem Fehler oder Problem in Verbindung gebracht zu werden, findet keine proaktive Fehlererkennung und -behebung statt.[461] Ein *VW*-Manager konstatiert, dieses Vorgehen sei

> „[…] ein reines Problem des Managements. Die wissen, dass da was schief und krumm ist. Die schieben das Problem weiter, die schieben das durch den Lack in die Endmontage. Der Mitarbeiter in der Endmontage hat das Problem? Aber das Management, jeder weiß, dass jeder Bereich, jede Fertigungsabteilung nur erstmal auf sich selbst guckt und nicht auf was anderes.“[462]

---

[455] MECKEL (2015), S. 3.
[456] Vgl. HOFMANN (2010), S. 155 f..
[457] EISERT (2015), o.S..
[458] Vgl. HOFMANN (2010), S. 153.
[459] Vgl. ders., S. 154.
[460] Vgl. ebd..
[461] Vgl. ders., S. 154 f..
[462] Ders., S. 154.

Dieses Verhalten könnte auch das jahrelange Andauern der Abgas-Manipulationen begünstigt haben. So ist es möglich, dass ein *VW*-Mitarbeiter, der die Manipulationen bemerkte, diese so gut es ging geheim hielt, um zu verhindern, dass sein Bereich in Schwierigkeiten gerät. Diese starke Identifizierung mit dem Unternehmensbereich und die Überzeugung, diesen schützen zu müssen, könnte auch dazu geführt haben, dass sich die Mitarbeiter untereinander davon abhielten, bei den Manipulationen einzugreifen. Diese These wird von der Aussage eines *VW*-Mitarbeiters untermauert, welcher kritisiert: „Also jeder Versuch, links und rechts sich um Probleme zu kümmern, auch wenn die wirklich lichterloh gebrannt haben, hatte dich eigentlich als Mitarbeiter hier nur in Schwierigkeiten gebracht, weil die anderen gesagt haben: Ey darum brauchst du dich nicht zu kümmern. Dafür bist zu nicht zuständig.“[463] So könnte ein *VW*-Mitarbeiter, der vom Einbau des Defeat Devices oder den manipulierten $CO_2$-Werten Kenntnis hatte, geschwiegen haben, aus Angst Probleme mit den Kollegen und Vorgesetzten zu bekommen und als „Verräter“ des eigenen Bereichs gebrandmarkt zu werden. Eine weitere Erklärung der jahrelangen Geheimhaltung der Manipulationen mithilfe der Bereichsorientierung könnte zudem im Management verortet liegen. So schildert ein *VW*-Mitarbeiter bereits Jahre vor Bekanntwerden des Skandals: „Und Ihnen wird verständlich, warum die Gewinnmarge nicht sonderlich hoch sein kann. Weil den Grabenkämpfen und Fehlentscheidungen offensichtlich, die jahrelang dann mitgeschleppt werden, die man nicht revidieren will, weil keiner Schuld sein will.“[464] Somit ist es in Bezug auf die Abgas-Manipulationen denkbar, dass die Entscheidung zum Einbau der Software oder der Manipulation der $CO_2$-Werte nicht revidiert wurde, weil keiner die Verantwortung hierfür übernehmen wollte. Denn ein Eingreifen von Seiten des Managements hätte zur Folge gehabt, dass diejenige Führungskraft, die die Manipulationen zur Sprache bringt, von da an verantwortlich für die weitere Aufklärung des Betrugs gewesen wäre. Diese Einschätzung wird durch eine Aussage von FERDINAND PIËCH bestätigt, welcher in seiner Autobiografie schreibt: „Ich habe mir auch angewöhnt, vom Absender einer Katastrophenmeldung gleich einmal die Reparatur des Problems zu erwarten. Man staunt, wie viele Irritationen dadurch vermieden werden und wie rasch die Abläufe geschmeidiger werden können.“[465]

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Autoritätsstrukturen bei *VW*, welche durch die Forderung nach unbedingtem Gehorsam sowie einer starken Bereichs- und Hierarchieorientierung gekennzeichnet sind, einen bedeutenden Einfluss auf die Ausführung und Tolerierung der Abgas-Manipulationen gehabt haben könn-

[463] HOFMANN (2010), S. 219.
[464] NAGEL (1995), S. 316.
[465] PIËCH (2002), S. 232.

ten. So zeigte sich, dass die Forderung nach nicht-hinterfragendem Gehorsam gepaart mit einer strikten Hierarchieorientierung der Mitarbeiter dazu geführt haben könnte, dass die Anweisung zum Betrug ausgeführt wurde, selbst wenn der Mitarbeiter die damit verbundenen ethischen und rechtlichen Probleme erkannt haben sollte. Jedoch könnte die Forderung nach unbedingtem Gehorsam bei den Mitarbeitern auch zur Folge gehabt haben, dass eine Arbeitsanweisung ohne jegliche kritische Reflektion ausgeführt und somit die ethische und rechtliche Dimension der Entscheidung ausgeblendet wurde. Durch die Delegation der Verantwortung auf nächsthöhere Ebenen, könnten die Organisationsmitglieder bei *VW* zudem in eine passive Haltung verfallen sein, die eine Tolerierung der Manipulationen befördert haben könnte. Die Untersuchung brachte zudem zum Vorschein, dass die Bereichsorientierung begünstigt haben könnte, dass *VW*-Mitarbeiter und -Führungskräfte die Manipulationen tolerierten, um Schaden vom eigenen Bereich und der eigenen Person abzuwenden.

## 4.3 Rolle der Führung beim *VW*-Abgas-Skandal

### 4.3.1 Vorstellung wichtiger Führungspersönlichkeiten bei *VW*

*„Es war sicher nicht die Putzfrau, die das verantwortet hat.“*[466]
DETLEF WETZEL, ehemaliger IG-Metall-Vorsitzender,
über die Verantwortlichen für den *VW*-Abgas-Skandal

Um das Führungsverhalten bei *VW* und dessen Rolle bei der Abgas-Affäre untersuchen zu können, sollen zunächst bedeutende Führungspersönlichkeiten des Unternehmens vorgestellt werden. Für das Ziel dieser Arbeit von besonderer Bedeutung ist zum einen HEINRICH NORDHOFF, erster ordentlicher Geschäftsführer von *VW*, welchem ein großer Einfluss auf die Kultur des Konzerns zugeschrieben wird. Zum anderen soll auf die, zur Zeit der Manipulationen tätigen, Führungspersönlichkeiten FERDINAND PIËCH und MARTIN WINTERKORN eingegangen werden. Denn neben den Gründungspersönlichkeiten wird auch dem Oberhaupt einer Firma eine Kulturbeeinflussende Wirkung zugesprochen. So können die Vorstandsvorsitzenden und leitenden Führungskräfte eines Unternehmens, je nach dem was sie sagen, wie sie handeln oder was sie unterstützen, Einfluss auf die formellen und informellen Systeme der ethischen Kultur nehmen.[467] Auf diese Weise können die Führungskräfte durch ihr Verhalten zur Entstehung von destruktiver Führung beitragen.[468]

HEINRICH NORDHOFF wird in der Literatur als die für das Unternehmen bedeutendste Persönlichkeit dargestellt, die *VW* und dessen Geschichte maßgeblich ge-

---

[466] SCHIERMEYER (2015), S. 12.
[467] Vgl. TREVIÑO / NELSON (2011), S. 156 ff..
[468] Vgl. SCHYNS / HANSBROUGH (2010), S. X f..

prägt hat.[469] So konstatiert ein *VW*-Mitarbeiter Jahrzehnte nach der Amtszeit NORDHOFFS: „Für mich ist das ganz eindeutig. Nordhoff hat die Geschichte von Volkswagen ganz entscheidend beeinflusst. Man erinnert sich auch noch sehr stark an Nordhoff.“[470] Dieser große Einfluss des Vorstandsvorsitzenden auf die Organisation und deren Kultur, hängt zum einen mit den Umständen seiner Amtstätigkeit zur Entstehungsphase des Unternehmens zusammen.[471] Zum anderen begründet sich die besondere Stellung NORDHOFFS auch auf seinen umfangreichen Vergünstigungen (siehe Kapitel 3.1.2) und einem, als besonders gut beschriebenen, Verhältnis zu seinen Untergebenen.[472] So bezeichnete NORDHOFF die Mitarbeiter, zum Ausdruck seiner Wertschätzung, als seine „Arbeitskameraden“, für welche er eine Reihe von Institutionen für die Verbesserung ihres Lebensstandards schuf.[473] Dass diese Bezeichnung der Mitarbeiter jedoch eine Besonderheit NORDHOFFS war und nicht von jedem Vorstandsvorsitzenden angenommen wurde, zeigt die Erzählung eines *VW*-Mitarbeiters:

> „[…] bei den Betriebsratsversammlungsreden bekommt man sehr gut ein Feeling mit, wie das Verhältnis vom Vorstandsvorsitzenden zu den Mitarbeitern ist, hat sich im Laufe der Zeit gravierend verändert, Nordhoff sprach seine Mitarbeiter mit "Liebe Arbeitskameraden“ an, Lotz [*Vorstandsvorsitzender nach NORDHOFF, Anm. d. Verf.*] hat das einmal versucht und dabei stürmisches Gelächter geerntet."[474]

NORDHOFF galt bei *VW* als Vorbild, als Idol, sogar als fast „göttliche“ Figur wie ein *VW*-Mitarbeiter berichtet: „Ja Nordhoff hat man hier wie so einen kleinen Herrgott angesehen. […] Nordhoff stand außer Diskussion hier. Der war ein Idol hier.“[475] Trotz dieser unangefochtenen Ausnahmestellung NORDHOFFS als „kleiner Herrgott“, wird auch Kritik an ihm geäußert. Diese zielt vor allem auf sein Führungsverhalten ab, welches als autoritär und bestimmend beschrieben wird.[476] Im Buch anlässlich des 50-jährigen Jubiläums des Volkswagenwerkes wird seine Führung wie folgt dargestellt: „Nordhoff führte damals ein derart strenges Regiment, daß er als krasser Autokrat und Diktator galt; Kritiker rügten seine einsamen Entschlüsse.“[477] Dass NORDHOFF auch den Betriebsrat bei Entschlüssen kaum miteinbezog, zeigt die Aussage des damaligen Vorsitzenden des *VW*-Gesamtbetriebsrats, HUGO BORK. Dieser bemerkte, dass der Vorstandsvorsitzende NORDHOFF seine fabrikationstechnischen

---

[469] Vgl. NAGEL (1995), S. 401.
[470] Ders., S. 402.
[471] Vgl. ders., S. 417. Die besondere Bedeutung des Gründers bzw. ersten Vorstandsvorsitzenden in der Entstehungsphase einer Organisation für die Organisationskultur betonen auch TREVIÑO / NELSON: „The founder of a new organization is thought to play a particulary important culture-creating role“ (TREVIÑO / NELSON 2011, S. 156).
[472] Vgl. NAGEL (1995), S. 401.
[473] Vgl. ders., S. 402.
[474] Ders., S. 415.
[475] Ders., S. 403.
[476] Ders., S. 404.
[477] VORSTAND UND GESAMTBETRIEBSRAT DER VOLKSWAGEN AG (1988), S. 74.

Entscheidungen in „einsamer Größe“[478] träfe. Diesen Eindruck NORDHOFFS als einsamen Patriarchen bekräftigt auch eine Aussage des Vorstandsvorsitzenden selbst während eines Vortrages im Jahre 1955: „Man muß bereit sein, die große Einsamkeit dessen zu akzeptieren, der allein an der Spitze steht; es ist immer nur einer, und er wird immer sehr allein sein.“[479] Wegen dieser Vormachtstellung NORDHOFFS als alleiniger Machthaber an der Spitze von *VW* und aufgrund seines autoritären Führungsverhaltens wird er als „König“[480] oder sogar als „Kaiser Nordhoff“[481] bezeichnet. Diese ungewöhnliche Stellung NORDHOFFS als auch seine große Bedeutung für die Organisationsmitglieder wird selbst noch nach seinem Tod im Jahre 1968 deutlich. So wurde der Vorstandsvorsitzende, den Berichten der *VW*-Mitarbeiter zu Folge, in einer abgedunkelten, mit schwarzen Samt ausgekleideten Produktionshalle aufgebahrt, um den Beschäftigen zwei Tage lang die Möglichkeit zu geben, von ihrem „Kaiser“ gebührend Abschied zu nehmen.[482]

Eine weitere wichtige Persönlichkeit für die Erklärung des Einflusses des Führungsverhaltens im Zuge des *VW*-Abgas-Skandals ist FERDINAND PIËCH. Auch wenn PIËCH zur Zeit der Manipulationen nicht im Vorstand des Unternehmens saß, so kann dem damaligen Aufsichtsratsvorsitzenden dennoch ein starker Einfluss auf die Organisationskultur von *VW* zugesprochen werden. Das *manager magazin* schreibt zu PIËCHS Verantwortung beim Abgas-Skandal: „Der Betrug mit Abgaswerten geht vielleicht nicht direkt auf sein Konto. Das autokratische System, in dem dieses Handeln gedeihen konnte, aber schon."[483] Und tatsächlich ist das Führungsverhalten PIËCHS von Autorität und Härte geprägt.[484] So sagte der ehemalige Bundeskanzler GERHARD SCHRÖDER über den damaligen Vorstandsvorsitzenden: „Wer die Überzeugungskraft von Herrn Doktor Piëch kennt […] der weiß wie so was geht. Für ihn ist Teamwork eben wenn alle das tun was er will. Das betrifft auch den Aufsichtsrat.“[485] Dieses Verhalten PIËCHS, seinen Willen auch gegen Widerstände durchzusetzen, beschreibt auch sein Bruder ERNST PIËCH: „Was er sich in den Kopf setzt, schafft er. Also ich muss sagen, er ist sicherlich, meiner Ansicht nach, der einzige in der Familie, der eine Durchsetzungskraft hat.“[486] Dieses Durchsetzungsvermögen lässt PIËCH 1993 zum Vorstandsvorsitzenden und im Jahr 2002 zum Aufsichtsratsvorsitzenden von *VW* aufsteigen. Ähnlich wie einst NORDHOFF führte auch

---

[478] O. V. (1955), S. 22.
[479] Ders., S. 24.
[480] Ders., S. 17.
[481] NAGEL (1995), S. 403.
[482] Vgl. ders., S. 403 f..
[483] KAISER (2015a), o.S..
[484] Vgl. HAWRANEK / KURBJUWEIT (2013), S. 67.
[485] ARD (2015b), ab Minute 7.48.
[486] Ders., ab Minute 15.06.

er den Konzern als Patriarch, als „allmächtiger Herrscher“[487], der nicht für seine einvernehmlichen Entscheidungen bekannt war. Im Gegensatz zu „Kaiser NORDHOFF“ fehlte PIËCH, so ein ehemaliges Vorstandsmitglied von *VW*, jedoch die soziale Kompetenz.[488] PIËCH selbst bekennt in seinem Buch „Auto.Biografie“ sein Harmoniebedürfnis sei begrenzt.[489] Bezeichnend ist in diesem Zusammenhang auch die Aussage einer von PIËCHS Töchtern[490] zu seiner Ehefrau URSULA PIËCH, die sie fragte: „Wie kannst du nur meinen Vater heiraten, du bist doch so ein fröhlicher Mensch.“[491] Der *Focus* beschreibt ihn als „menschenscheu und machtbesessen“[492] und schreibt ihm die Fähigkeit zu, seine Gesprächspartner in Angst versetzen zu können. Aufgrund dieses Führungsverhaltens PIËCHS schreibt die *Frankfurter Allgemeine* im Jahr 2009 über den damaligen Aufsichtsratsvorsitzenden: „72 Jahre ist Piëch alt und auf dem Gipfel seiner Macht. Nach den Regeln ethischer Unternehmensführung müsste er eher heute als morgen abtreten […]“[493]. Trotz seines diktatorischen und angsteinflößenden Führungsverhaltens wird PIËCH jedoch von seinen Mitarbeitern für seine Erfolge bei *Audi* und *VW* verehrt.[494] Über diese Verbindung von Angst und Bewunderung schreibt auch die *Süddeutsche*, die feststellt: „[…] Piëch wurde gefürchtet und verehrt, sein Wort war fast Gesetz […].“[495]

PIËCHS Protegé MARTIN WINTERKORN, der unter ihm zum Vorstandsvorsitzenden aufsteigt, ist von ähnlicher Härte wie er.[496] Die enge Beziehung zwischen PIËCH und WINTERKORN beschreibt der Wirtschaftsjournalist DIETMAR HAWRANEK, der seit Jahren über *VW* berichtet, wie folgt: „Winterkorn ist sicherlich ganz ganz stark von Piëch geprägt worden. Das war sein großes Vorbild. Man kann nicht sagen Vaterersatz, aber in die Richtung geht es fast schon.“[497] Diese Ähnlichkeit der beiden *VW*-Patriarchen bestätigt PIËCH selbst, indem er feststellt: „Winterkorn und ich denken in technischen Belangen so ähnlich, dass man vieles überhaupt nicht besprechen muss. Er handelt so, wie ich handeln würde."[498] Und auch WINTERKORN stellt diese Parallele zwischen ihm und PIËCH her: „Wir haben dieselben Augen, wir haben dasselbe Gefühl. Ich bin sicher derjenige, der auf Details und Karosserie achtet, er ist mehr der Fahrdynamiker."[499] Diese große Gemeinsamkeit der beiden Au-

---

[487] BUSSE (2015), o.S..
[488] Vgl. ÖZGENC (2006), o.S..
[489] Vgl. PIËCH (2002), S. 230.
[490] FERDINAND PIËCH hat insgesamt zwölf Kinder von vier Frauen (vgl. SORGE 2015, o.S.).
[491] PIËCH (2002), S. 129.
[492] ÖZGENC (2006), o.S..
[493] ANKENBRAND (2009), o.S..
[494] Vgl. ebd..
[495] BUSSE (2015), o.S..
[496] Vgl. GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 15.
[497] ARD (2015b), ab Minute 16.35.
[498] HAWRANEK / KURBJUWEIT (2013), S. 67.
[499] Ebd..

toritätspersonen wird auch vom damaligen *Porsche*-Chef und späteren *VW*-Vorstandsvorsitzenden MATTHIAS MÜLLER bestätigt, der über WINTERKORN sagt: „Im Grunde ist er eine Kopie von Piëch.“[500] So ist es nicht verwunderlich, dass auch das Führungsverhalten von WINTERKORN im positivsten Fall als autoritär beschrieben wird. Öfter fallen jedoch die Assoziationen „Diktatur“[501] oder „absolute Monarchie“[502], wenn von seiner Führung die Rede ist.

Zusammen mit FERDINAND PIËCH, den WINTERKORN „Herr Piëch“ oder „Chef“ nennt,[503] führt er das Unternehmen von oben herab mit strenger Hand. Auch wenn die Mitarbeiter oftmals unter seinem Führungsverhalten leiden, wird WINTERKORN aufgrund seiner fachlichen Qualifikation von vielen *VW*-Mitarbeitern anerkannt. HAWRANEK und KURBJUWEIT schreiben über WINTERKORNS diktatorischen Führungsstil:

> „Er [*WINTERKORN, Anm. d. Verf.*] glaubt, dass die Größe des Konzerns diese Härte nötig macht. Und es gibt bei VW sehr viele Leute, die das auch glauben, obwohl sie manchmal darunter leiden. Die Diktatur des Martin Winterkorn ist bei Volkswagen akzeptiert, weil er ein guter Techniker ist und gute Zahlen liefert. Unter seiner Führung wurde Volkswagen einer der erfolgreichsten Autokonzerne der Welt."[504]

Trotz dieser Erfolge von MARTIN WINTERKORN trug wohl gerade sein Führungsverhalten zu den Abgas-Manipulationen bei, die laut *VW* für das Unternehmen zu einer der „größten Bewährungsproben seiner Geschichte“[505] wurden. Das tyrannische Führungsverhalten bei *VW*, das von HEINRICH NORDHOFF und vor allem von FERDINAND PIËCH und MARTIN WINTERKORN geprägt wurde, soll nun im Hinblick auf dessen Einfluss auf den Abgas-Skandal untersucht werden. Hierfür soll das bereits vorgestellte Konzept der Petty Tyranny herangezogen werden.

---

[500] HAWRANEK / KURBJUWEIT (2013), S. 67 f..
[501] GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 13.
[502] BOUTELET (2015), o.S..
[503] Vgl. HAWRANEK / KURBJUWEIT (2013), S. 67.
[504] Ders., S. 66.
[505] VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015d), S. 5.

### 4.3.2 Untersuchung des Führungsverhaltens bei *VW* mithilfe des Konzepts der Petty Tyranny

*„Das ist Nordkorea minus Arbeitslager."*[506]

DIETMAR HAWRANEK und DIRK KURBJUWEIT über das Führungsverhalten bei *VW*

Im vorherigen Abschnitt dieser Arbeit wurden Führungspersönlichkeiten vorgestellt, welche die Führung bei *VW* maßgeblich geprägt haben. Im Folgenden soll untersucht werden, wie das Führungsverhalten bei *VW*[507] dazu beitrug, dass die Idee der Abgas-Manipulationen[508] angeordnet, ausgeführt und vom Umfeld toleriert wurde. Dazu soll in diesem Abschnitt das Führungsverhalten, das in der Zeit vor und während der Manipulation der Abgaswerte vorherrschte, untersucht werden. Hierbei soll aufgezeigt werden, dass die Führung des *VW*-Konzerns anhand der sechs Verhaltensdimensionen der Petty Tyranny beschrieben werden kann. Zudem wird eine siebte Verhaltensdimension entwickelt, um die Besonderheit der Technikorientierung der *VW*-Führungskräfte abzubilden. Um die Führung der Organisation zu analysieren, wird der Fokus auf dem Führungsverhalten von MARTIN WINTERKORN liegen, da dieser zur Zeit der Manipulationen den Vorsitz des Unternehmens innehatte. Des Weiteren soll jedoch das Verhalten von FERNDINAND PIËCH sowie weiteren Führungskräften des *VW*-Konzerns, auch vor der Zeit von PIËCH und WINTERKORN, in die Analyse einfließen. Hierdurch wird das Führungsverhalten über einen längeren Zeitraum und über mehrere Hierarchieebenen untersucht, wodurch eine umfassendere Abbildung der Führung bei *VW* möglich wird.

Der Begriff „Petty Tyrant", übersetzt „kleinlicher Tyrann", wurde in Kapitel 2.2.3 dieser Arbeit verwendet, um einen Manager zu beschreiben, der seine Macht und Autorität repressiv, unberechenbar und möglicherweise rachsüchtig einsetzt.[509] Zudem wurden sechs verhaltensbezogene Dimensionen eingeführt, um dieses destruktive Führungsverhalten zu veranschaulichen. Diese werden an dieser Stelle zur besseren Nachvollziehbarkeit der weiteren Ausführungen erneut abgebildet (siehe Nachdruck Tabelle 1). Die Verhaltensdimensionen der Petty Tyranny beschreiben einen Manager, dessen Verhalten durch Willkür, grundlose Bestrafung, Herabsetzung der Mitarbeiter, Unnachgiebigkeit, Rücksichtslosigkeit sowie fehlende Verant-

---

[506] HAWRANEK / KURBJUWEIT (2013), S. 66.

[507] Wenn von Führungsverhalten bei *VW* gesprochen wird, dann werden damit keine Aussagen über den ganzen Konzern, sondern hauptsächlich über das Werk Wolfsburg und die Standorte in Deutschland getroffen. Zudem werden keine Aussagen über sämtliche Führungskräfte des Konzerns getroffen, sondern lediglich über charakteristische Verhaltensweisen der Führung, die sich in der Organisation über die Jahre etabliert zu haben scheinen.

[508] Unter den Abgas-Manipulationen wird hauptsächlich der beschriebene Einbau des Defeat Devices durch den Konzern verstanden. Da jedoch im Zuge des Skandals auch manipulierte $CO_2$-Werte aufgedeckt wurden, können auch diese unter den Begriff der Abgas-Manipulationen gezählt werden.

[509] Vgl. ASHFORTH (1997), S. 126.

wortungsübertragung gekennzeichnet ist. Es soll nun aufgezeigt werden, dass auch das Führungsverhalten bei *VW* anhand dieser sechs Dimensionen beschrieben werden kann.[510]

***Nachdruck Tabelle 1: Die sechs Verhaltensdimensionen der Petty Tyranny***

| **Verhaltensdimensionen Petty Tyranny** | **Beispielhafte Verhaltensweisen** |
|---|---|
| 1. Willkür und Selbstverherrlichung | „Nutzt Autorität oder Stellung um sich selbst zu bereichern“, „Verwaltet organisationale Richtlinien auf unfaire Weise“, „Bevorzugt Mitarbeiter“ |
| 2. Nicht-kontingente Bestrafung | „Mein Vorgesetzter ist oftmals unzufrieden mit meiner Arbeit ohne erkennbaren Grund“, „Ich werde von meinem Vorgesetzten oft zurechtgewiesen ohne zu wissen warum“ |
| 3. Herabsetzen der Mitarbeiter | „Schreit Mitarbeiter an“, „Kritisiert Mitarbeiter vor anderen“, „Macht Mitarbeiter schlecht oder beschämt sie“ |
| 4. Zwingende Konfliktlösung | „Erzwingt Akzeptanz der eigenen Sichtweise“, „Akzeptiert kein ‚nein‘ als Antwort“ |
| 5. Mangelnde Rücksichtnahme | „Ist weder freundlich noch zugänglich“, „Kümmert sich nicht um das persönliche Wohlergehen der Organisationsmitglieder“ |
| 6. Entmutigt Untergebene Initiative zu ergreifen | „Hält Mitarbeiter davon ab, sich an wichtigen Entscheidungen zu beteiligen“, „Schult die Untergebenen nicht in Hinblick darauf, mehr Verantwortung zu übernehmen“ |

**Quelle: Eigene Darstellung nach ASHFORTH (1994), S. 757**

Die ersten beiden aufgeführten Dimensionen der Petty Tyranny, willkürliches und selbstherrliches Verhalten sowie grundlose Bestrafung der Mitarbeiter, lassen sich beim Führungsverhalten von *VW*-Führungskräften identifizieren. So berichtet ein *VW*-Manager, dass es bei *VW* „[…] ja nur noch abhängig ist von der Beurteilung des Vorgesetzten, ich will nicht sagen von der Willkür, aber rein es geht nur noch nach, ob der Vorgesetzte einen mag oder nicht oder ob man in sein System passt oder nicht“.[511] Diese Aussage verdeutlicht, dass die Mitarbeiter bei *VW* sehr stark vom Wohlwollen ihrer Vorgesetzten abhängig sind. So zähle nicht die Leistung des Mitarbeiters, sondern die Tatsache, ob die Gunst der Führungskraft gewonnen werden kann oder nicht. Obwohl sich der Manager davor scheut direkt das Wort „Willkür“ für das Führungsverhalten bei *VW* zu verwenden, so beschreibt er dennoch in

[510] Für die Untersuchung von *VW* anhand des Konzepts der Petty Tyranny spricht die Untersuchung von ASHFORTH (1987), der herausfand, dass tyrannische Manager in technisch-maschinellen Organisationen (bspw. Automobilproduzenten) überrepräsentiert sind (vgl. ASHFORTH 1987, zitiert nach ASHFORTH 1994, S. 761 f.). ASHFORTH (1994) sieht hier einen Zusammenhang mit den zentralistischen Strukturen, die meist in derartigen Organisationen etabliert sind. Somit könnten die im vorigen Abschnitt beschriebenen hierarchischen Autoritätsstrukturen von *VW* die Entstehung eines tyrannischen Führungsverhaltens begünstigt haben.

[511] HOFMANN (2010), S. 159.

seinen Ausführungen ein Verhalten der Führungskräfte, das unter diese Bezeichnung fällt. Der Manager führt des Weiteren aus, dass den *VW*-Führungskräften ein Gefühl der Austauschbarkeit vermittelt werde, entweder durch mehr oder minder subtile Bemerkungen oder durch die zahlreichen, scheinbar grundlosen, Kündigungen selbst hochrangiger Organisationsmitglieder. So konstatiert der Manager, den Führungskräften werde vermittelt: „[…] es gibt jetzt genügend freie Topmanager, so ungefähr. Was ist das für ein Respekt gegenüber der Leistung von Topmanagern, die Top oder Manager generell, die das waren und die plötzlich ausgetauscht werden. Waren die vorher zu blöde? Haben die nichts geleistet?“[512] Diese Bestrafung der Mitarbeiter, ohne dass diese den Grund dafür kennen, zeigt auch die Erzählung eines ehemaligen *VW*-Vorstands, welcher unter FERDINAND PIËCH tätig war. Dieser berichtet, dass er von seiner Kündigung erst aus der Zeitung erfahren habe.[513] Im Hinblick auf diese Form der Bestrafung selbst hochrangiger Mitarbeiter stellt das ehemalige Vorstandsmitglied fest: „Die öffentliche Brüskierung war eine gängige Methode beim Rauswurf von Vorständen.“[514] Diese Feststellung wird durch den *Focus* bekräftigt, welcher ausführt: „Vermutlich könnten die Piëch-Geschädigten locker einen größeren Hotelsaal füllen. Piëch gilt nicht ohne Grund als ungekrönter Rekordhalter in der Kategorie ‚Manager-Rauswurf‘. Er weiß wohl selbst nicht mehr genau, wie viele leitende Angestellte er entsorgt hat."[515] Gemäß dem ehemaligen *Telekom*-Vorstand THOMAS SATTELBERGER sei das Führungsverhalten von MARTIN WINTERKORN ebenso willkürlich gewesen wie das von PIËCH und zusammen mit ihm habe er eine Betriebskultur geschaffen, „[…] in der Überbringer von schlechten Nachrichten geköpft werden, selbst wenn sie dafür nicht verantwortlich sind."[516] Dass neben dieser Willkür und grundlosen Bestrafung auch Selbstverherrlichung als charakteristisch für WINTERKORNS Führungsverhalten genannt werden kann, zeigt eine Erzählung der Journalisten DIETMAR HAWRANEK und DIRK KURBJUWEIT, die WINTERKORN persönlich bei einer Testfahrt begleiteten. „Da ist ein aggressives Blitzen. Wenn er so kalt schaut und schweigt, dann droht Fürchterliches, dann mutiert Winterkorn von dem ewigen Autojungen, der eben noch mit den anderen Autojungs gefrotzelt hat, zu einem Herrscher, der auf seine Herausgehobenheit Wert legt und davon ausgeht, dass er sich beinahe alles rausnehmen kann."[517]

Dass MARTIN WINTERKORN und die Führungskräfte bei *VW* Verhaltensweisen eines „Petty Tyrant“ erkennen lassen, zeigt auch die Analyse im Hinblick auf die dritte Verhaltensdimension. So veranschaulicht ein Bericht über WINTERKORNS Ver-

---

[512] HOFMANN (2010), S. 159.
[513] Vgl. ÖZGENC (2006), o.S..
[514] Ebd..
[515] Ebd..
[516] THIEME / SCHWEIGER (2015), o.S..
[517] HAWRANEK / KURBJUWEIT (2013), S. 61.

halten während einer Präsentation von Konkurrenz-Fahrzeugen, wie er Mitarbeiter anschreit, kritisiert und vor anderen herabsetzt:

> „Winterkorn tobt, Winterkorn schreit. Warum VW keinen Plug-in-Hybrid habe, warum VW kein Rot habe. Warum VW mit allem so spät dran sei. Seine Mitarbeiter schrumpfen und schrumpfen, bis sie nur noch über das Selbstbewusstsein von Kaninchen verfügen. Alles Lullis, faucht Winterkorn im Weggehen. Und im Auto sagt er, dass er seinen US-Chef feuern werde. Tatsächlich setzt er ihn bald ab.“[518]

Dass dieses Verhalten des Vorstandsvorsitzenden kein einmaliger Wutausbruch war, sondern wiederholt im Konzern auftritt, zeigt die Erzählung eines *VW*-Mitarbeiters, der das Klima im Unternehmen unter WINTERKORN mit den folgenden Worten beschreibt: „Wer aufgemuckt hat, ist niedergebrüllt worden.“[519] Ein anderer Mitarbeiter des Unternehmens stellt im Hinblick auf diese herabsetzende Behandlung der Mitarbeiter fest: „Und diese Streitkultur, die hat VW nicht. Also ich habe sie zumindest nicht kennengelernt. Es wird oft geschrien, aber es geht meist in eine Richtung. Wenn mal dagegengehalten wird, dann rollen schon sehr schnell Köpfe. Das ist meine Erfahrung, das ist sehr sehr negativ.“[520] Wie sich dieses Führungsverhalten auf die Führungskräfte überträgt zeigt die Erfahrung eines *VW*-Mitarbeiters, der berichtet: „Also wer hier laut schreit, der hat Recht. Wenn man sich nicht wehrt, dann […] dieses Brüllen. Fürchterlich, das ist für mich unangenehm. Aber man muß leider diese Regel mitmachen. Es gibt so ein, man sagt ‚wer mit den Wölfen nicht mitheult, wird gefressen‘“.[521] Gemäß diesen Ausführungen etabliert sich das Anschreien der Mitarbeiter im Verhalten der Führungskräfte, um sich zu behaupten und nicht selbst, sprichwörtlich, den „Wölfen“ zum Opfer zu fallen.

Dass bei *VW* nicht nur versucht wird, sich über die Lautstärke sondern auch über die eigene Machtposition durchzusetzen, veranschaulicht die Aussage eines *VW*-Mitarbeiters. Dieser berichtet, dass die Führungskräfte des Konzerns nicht den Versuch unternehmen würden, die Mitarbeiter für eine Aufgabe durch Begeisterung zu gewinnen, „sondern man kann sich nur aufgrund der Machtposition und entsprechend laut durchsetzen und dann wird es widerwillig gemacht.“[522] Von dieser zwingenden Konfliktlösung der Manager, die ebenfalls eine Verhaltensdimension der Petty Tyranny darstellt, berichtet auch ein Meister bei *VW*, der das Verhalten der Manager wie folgt beschreibt: „Er ist der Chef. Er trifft sämtliche Entscheidungen eigenständig und die Leute, die ihm irgendwo Widerworte geben oder dazwischen reden, die werden einmal ordentlich abserviert und dann sind die auch für die Zu-

---

[518] GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 15.
[519] BUSSE / HAGELÜKEN (2015), o.S..
[520] NAGEL (1995), S. 270.
[521] Ders., S. 345.
[522] Ders., S. 268.

kunft immer ruhig."[523] Auch WINTERKORN duldete Berichten zufolge keinen Widerspruch oder Kritik.[524] Dies bestätigt sein Nachfolger MATTHIAS MÜLLER, der WINTERKORN in einer Rede vor Top-Managern im Oktober 2015 für dessen harte Hand und Kontrollzwang kritisierte.[525] Aufgrund von diesem regelrecht diktatorischen Führungsverhalten von WINTERKORN stellten HAWRANEK und KURBJUWEIT fest: „Das ist Nordkorea minus Arbeitslager."[526] WINTERKORN selbst soll sich jedoch über diese Äußerung sehr geärgert haben und ließ verlauten: „Ich bin doch kein Diktator."[527]

Im Hinblick auf die letzten beiden Dimensionen der Petty Tyranny, mangelnde Rücksichtnahme und fehlende Verantwortungsübertragung, lässt sich feststellen, dass auch diese das Führungsverhalten bei *VW* beschreiben. Die Dimension der fehlenden Rücksichtnahme wird unter anderem durch die Verhaltensweise beschrieben, dass sich die Führungskraft nicht um das persönliche Wohlergehen der Mitarbeiter kümmert.[528] Dieses Verhalten lässt sich auch bei den *VW*-Führungskräften ausmachen, wie ein Mitarbeiter berichtet: „Ich erkenne nicht die Führungskräfte, die sich richtig um ihre Mitarbeiter kümmern. Das erkenne ich leider noch nicht und deswegen sage ich auch: Ja hier haben wir keine Führungskräfte. Die sind für mich keine Vorbilder. Ich kenne keinen Chef hier, wo ich sage, gut der ist mein Vorbild."[529] Diesen Eindruck der Mitarbeiter, dass sich die Manager nicht um ihr Wohlergehen sorgen würden, bestätigt auch die Untersuchung NAGELS. Diese brachte zum Vorschein, dass viele Mitarbeiter bei *VW* das Gefühl haben, von ihren Vorgesetzten nicht geachtet zu werden. NAGEL hält fest: „Sie fühlen sich als eine Nummer oder ein Rädchen im Getriebe, aber nicht als ein zum Unternehmenserfolg beitragendes Individuum."[530] Ein Mitarbeiter kritisiert: „Also normal ist man hier unwichtig, normal ist man hier eine Nummer."[531] Zusätzlich zu diesem Gefühl der Nichtachtung, bemängeln viele *VW*-Mitarbeiter, dass häufig Entscheidungen allein von den Führungskräften getroffen würden.[532] Ein Meister bei *VW* stellt fest: „[…] die Mitarbeiter werden überhaupt nicht mehr miteinbezogen. Noch nicht einmal die Meister […]"[533]. Auf diese fehlende Einbeziehung der Mitarbeiter und Übertragung von Verantwortung lässt auch die Aussage MARTIN WINTERKORNS schließen, der argumentiert:

---

[523] HOFMANN (2010), S. 174 f..
[524] Vgl. BOUTELET (2015), o.S..
[525] Vgl. O. V. (2015g), o.S..
[526] HAWRANEK / KURBJUWEIT (2013), S. 66.
[527] O. V. (2015c), S. 5.
[528] Vgl. ASHFORTH (1994), S. 757.
[529] HOFMANN (2010), S. 212.
[530] NAGEL (1995), S. 270.
[531] Ders., S. 271.
[532] Vgl. ders., S. 370.
[533] HOFMANN (2010), S. 174.

> „Es gibt viele, auf die ich höre. Es gibt auch viele, auf die ich nicht höre. Am Ende des Tages muss ich entscheiden, ob der Spiegel auf der Tür sitzt oder nicht. Das können Sie nicht demokratisieren. Und nach mehr als 30 Jahren in der Autoindustrie nehme ich schon für mich in Anspruch, dass ich ganz gut beurteilen kann, ob ein Auto gut ist oder schlecht.“[534]

Dieses Selbstverständnis von WINTERKORN als letzte Entscheidungsinstanz, selbst bei Detailentscheidungen, verdeutlicht eine weitere Aussage des Patriarchen: „Im *VW*-Konzern wächst dort das Gras, wo der VW-Chef hinschaut."[535] Diese Aussage veranschaulicht seine Haltung, dass er den Mitarbeitern nicht ungesehen Vertrauen entgegenbringen oder Verantwortung übertragen kann. Nur seine ständige Kontrolle und sein Eingreifen könnten das erfolgreiche Funktionieren des Unternehmens gewährleisten.

Die bisherige Untersuchung bringt zum Ergebnis, dass das Konzept der Petty Tyranny überaus geeignet ist, um das Führungsverhalten bei *VW* zu analysieren. Es zeigte sich, dass viele *VW*-Mitarbeiter unter den oftmals willkürlichen Entscheidungen und Bestrafungen der Manager leiden. Zudem scheint sich eine Form der zwingenden Konfliktlösung, durch entsprechende Lautstärke und Ausübung von Macht, im Konzern etabliert zu haben. Auch haben die Mitarbeiter das Gefühl, von den Führungskräften nicht wertschätzend behandelt zu werden und an Entscheidungen nicht partizipieren zu können.

Obgleich die Verhaltensdimensionen des Petty Tyrant sehr gut mit dem gezeigten Verhalten der *VW*-Führungskräfte übereinstimmen, bilden sie dieses, im Hinblick auf das Ziel dieser Arbeit, nicht im vollumfänglichen Maße ab. Für die Untersuchung des Einflusses des Führungsverhaltens auf die Abgas-Manipulationen, spielt eine weitere Dimension, die starke technische Orientierung des *VW*-Führungsverhaltens, eine bedeutende Rolle. NAGEL bezeichnet in ihrer Untersuchung die Führung bei *VW* als „technokratisch“, da die Führungskräfte insbesondere nach deren technischem Fachwissen und nicht nach ihrer Führungskompetenz ausgewählt würden.[536] Und tatsächlich waren wichtige Manager des Konzerns, PIËCH und WINTERKORN eingeschlossen, fast ausnahmslos Ingenieure.[537] Diese Besetzung von Spitzenpositionen mit technisch-orientiert denkenden und handelnden Führungskräften, könnte ein mechanisch und funktionell geprägtes Menschenbild befördert haben.[538] Ein Mitglied der Expertengruppe der Untersuchung HOFMANNS gibt zu bedenken, dass „deine Bauteile vielleicht besser sind, als du selbst.“[539] Der Wert

---

[534] HAWRANEK / KURBJUWEIT (2013), S. 65.
[535] Ebd..
[536] Vgl. NAGEL (1995), S. 270.
[537] Vgl. WINTZENBURG (2015), S. 46.
[538] Vgl. HOFMANN (2010), S. 222.
[539] Ebd..

eines Menschen würde so nur an seinem Beitrag zum Unternehmenserfolg und nicht an seiner Persönlichkeit gemessen.[540] Dieses Fehlen einer wertschätzenden Behandlung, das von den *VW*-Mitarbeitern wahrgenommen wird, ergänzt die technische Orientierung durch eine stark erhöhte Stellung der Ingenieure im Unternehmen. Ein *VW*-Mitarbeiter berichtet: „[…] das ist so […] daß man eine Nummer ist, […] es ist so, bei uns, sagen wir mal bei der mittleren Führungsebene hier im Betrieb schon, da fängt doch der Mensch erst beim Ingenieur an."[541] Diese Aussage des Mitarbeiters, dass man bei *VW* erst als Ingenieur als „Mensch" angesehen und geachtet werde, verdeutlicht die besondere Stellung und Erhöhung der Techniker im Unternehmen. Die außergewöhnliche Bedeutung des Ingenieurs im Unternehmen veranschaulicht ein *VW*-Werbespot anlässlich des amerikanischen Super-Bowls. In diesem fragt ein Vater seine Tochter: „What if I told you that every time the Volkswagen hits one hundert thousand miles a german engineer gets his wings?"[542] Daraufhin sind *VW*-Techniker in weißen Labormänteln zu sehen denen, aufgrund der durch sie erreichten Langlebigkeit des *Volkswagens*, große Engelsflügel erwachsen. Diese Darstellung der Ingenieure als „Abgesandte Gottes", lässt auf das Bild und Selbstbild der Ingenieure bei *VW* schließen.[543] Ein *VW*-Mitarbeiter moniert: „Die Techniker glauben, dass sie immer alles hinkriegen."[544] Diese besondere Bedeutung der Ingenieure als Führungskräfte im Unternehmen führt zu einem technisch-orientierten Führungsverhalten, welches versucht, aufkommende Probleme mit technischen Maßnahmen zu lösen und operativ-technische Themen und Aufgaben betont.

---

[540] Vgl. HOFMANN (2010), S. 222.
[541] NAGEL (1995), S. 271.
[542] YOUTUBE (2014), ab Minute 0.08.
[543] Vgl. DIERIG et al. (2015), o.S..
[544] SCHIERMEYER (2015), S. 12.

### 4.3.3 Einfluss des Führungsverhaltens bei *VW* auf die Anordnung, Ausführung und Tolerierung der Abgas-Manipulationen

Dieser Teil der Untersuchung befasst sich mit dem Einfluss des Führungsverhaltens der *VW*-Manager auf das Verhalten der Mitarbeiter im Zuge des Abgas-Skandals. Es soll gezeigt werden, dass das tyrannische und technisch-orientierte Führungsverhalten bei *VW* begünstigte, dass die Idee der Abgas-Manipulationen angeordnet, ausgeführt und vom Umfeld toleriert wurde. Da bereits gezeigt wurde, dass große Teile des Führungsverhaltens bei *VW* mit dem Konzept der Petty Tyranny abgebildet werden können, sollen zunächst die Effekte der kleinlichen Tyrannei auf das Mitarbeiterverhalten untersucht werden. Im Anschluss wird der Einfluss des technisch-orientierten Führungsverhaltens auf die Anordnung, Ausführung und Tolerierung der Abgas-Manipulationen analysiert.

Um die Vorläufer der Petty Tyranny und deren Effekte auf die Untergebenen zu untersuchen führte BLAKE ASHFORTH die empirische Studie „Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences“ durch. Anhand der Befragung von Managern und deren Untergebenen ermittelte ASHFORTH, dass das Führungsverhalten des Petty Tyrant bei den Untergebenen, unter anderem, Frustration und Stress auslöst.[545] Frustration und Stress werden hierbei als negative Gefühlszustände verstanden[546], wobei Stress mit Gefühlen wie Angst, Verärgerung und Besorgnis verbunden ist.[547] ASHFORTH argumentiert, dass der Zusammenhang der Petty Tyranny mit der Angst der Untergebenen von den Verhaltensdimensionen der willkürlichen Entscheidungen, der grundlosen Bestrafung und der Erniedrigung der Mitarbeiter herrühren könnte.[548] So könnten die Willkür und die unbegründete Bestrafung des Petty Tyrant bei den Mitarbeitern zu Angst und Unsicherheit im Hinblick auf Planung und zielorientiertes Verhalten führen.[549] ASHFORTH stellt zudem die These auf, dass das Erniedrigen der Mitarbeiter und das rücksichtslose Verhalten der Führungskräfte bei den Untergebenen Angst hervorruft und die Wahrung ihres Selbstwertgefühls und ihrer sozialen Stellung gefährdet.[550]

Dieser Zusammenhang von tyrannischem Führungsverhalten mit der Angst und Unsicherheit der Untergebenen lässt sich auch bei *VW* feststellen. So argumentiert THOMAS SATTELBERGER, dass der ehemalige Vorstandsvorsitzende MARTIN WINTERKORN „mitverantwortlich für eine Angstkultur bei VW“[551] sei. Eine Illustration der Angst, die WINTERKORN bei seinen Mitarbeitern auslöste, lieferte WINTERKORN

---

[545] Vgl. ASHFORTH (1997), S. 136.
[546] Vgl. ASHFORTH (1994), S. 767.
[547] Vgl. MOTOWIDLO / PACKARD / MANNING (1986), S. 618.
[548] Vgl. ASHFORTH (1994), S. 767.
[549] Vgl. ebd..
[550] Vgl. ebd..
[551] THIEME / SCHWEIGER (2015), o.S..

selbst, mit einer Schilderung der Feier anlässlich seines 65. Geburtstages.[552] Per Teleschaltung seien ihm aus China und Brasilien Geburtstagsgrüße übermittelt worden, für die sich WINTERKORN bedankt und einen baldigen Besuch seinerseits angekündigt habe. Seine Frau, die neben ihm stand, habe die Angst der Mitarbeiter gesehen, für die ein Besuch des Vorstandsvorsitzenden einer Drohung gleichkäme. Aufgrund dieser Angst, die ihr Mann bei den Untergebenen ausgelöst habe, fragte ihn seine Frau im Nachhinein, so WINTERKORN: „Sag mal, Schatz, was treibst du denn hier?“

Die Existenz dieser, durch das tyrannische Führungsverhalten ausgelösten Angst, wird von einem *VW*-Entwickler bestätigt, der angibt: „Bei uns herrscht ein Klima der Angst. Wenn der Chef sagt, das müsst ihr hinkriegen, dann traut sich keiner zu sagen, das geht aber nicht.“[553] Diese Führungsweise soll WINTERKORN von FERDINAND PIËCH übernommen haben.[554] Für die Tatsache, dass auch unter PIËCH eine „Kultur der Angst“ herrschte, spricht die Bezeichnung seiner Führungsmethode als „Management by Angst“[555] durch die *Frankfurter Allgemeine*. Diese Angst selbst hochrangiger Führungskräfte vor PIËCH, illustriert die Erzählung eines ehemaligen *VW*-Vorstands. Dieser schildert das Verhalten der Top-Manager des Unternehmens bei Auslandsreisen mit FERDINAND PIËCH. Am Flughafen angekommen seien die Führungskräfte jedes Mal in größter Eile zum Flugzeug gestürzt.[556] Die Begründung für dieses Verhalten, so der ehemalige Vorstand: „Der Letzte sitzt neben PIËCH.“[557] Das *manager magazin* erklärt zu dieser Anekdote: „Längerer persönlicher Kontakt konnte unter Umständen die Karriere gefährden.“[558]

Auch HOFMANN stellt in seiner Untersuchung fest, dass sich die Managementmitglieder bei *VW* einer hohen Unsicherheit gegenübersehen.[559] Ein *VW*-Manager beklagt, dass eine „unwahrscheinliche Unsicherheit“ im Management herrsche. HOFMANN stellt hierbei ebenfalls einen Bezug zum Führungsverhalten im Unternehmen her. So führt er aus, dass die willkürlichen Entscheidungen der Führungskräfte bei den Mitarbeitern den Eindruck von Unberechenbarkeit erwecken. Die Mitarbeiter sind auf diese Weise in ihrer Position stark vom Wohlwollen der Vorgesetzten abhängig. Diese, durch die Willkür der Führungskräfte ausgelöste Unsicherheit und Abhängigkeit könnte, gemäß HOFMANN, weitreichende Folgen haben. So argumentiert er, dass die Abhängigkeit vom Vorgesetzten auf die Mitarbeiter und

---

[552] Vgl. für die folgenden Ausführungen HAWRANEK / KURBJUWEIT (2013), S. 66.
[553] GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 13.
[554] Vgl. SCHIERMEYER (2015), S. 12.
[555] ANKENBRAND (2009), o.S..
[556] Vgl. ÖZGENC (2006), o.S..
[557] Ebd..
[558] SORGE (2015), o.S..
[559] Vgl. für die folgenden Ausführungen HOFMANN (2010), S. 159 ff..

Manager lähmend und einschränkend wirken könnte. Es werde, um sich abzusichern und um die eigene Position nicht zu gefährden, immer die Frage danach gestellt, ob eine Entscheidung, ein Verhalten oder eine Handlung vom Vorgesetzten befürwortet wird oder nicht. Auf diese Weise würden Mitarbeiter und Managementmitglieder ihre künftigen Entscheidungen an den vorgesetzten Personen, und nicht an den Erfordernissen und dem Wohl des Unternehmens ausrichten. Die Mitarbeiter könnten so in eine passive Absicherungshaltung verfallen, in der die Hierarchieorientierung zusätzlich verstärkt wird. Diese passive Hierarchieorientierung der *VW*-Mitarbeiter bestätigt die Aussage eines Mitglieds der Expertengruppe HOFMANNS, welches feststellt: „Die VW-Kultur ist […] offenbar dadurch geprägt, dass die Mitarbeiter eher passiv sind, […] relativ unselbständig in großer Mehrzahl, gilt natürlich nicht für alle, aber offenbar ist das so.“[560] Diese Passivität der *VW*-Mitarbeiter könnte bewirken, dass Entscheidungen noch stärker nach oben delegiert werden und Handlungen stets darauf ausgerichtet werden, den Anforderungen der Führungskraft gerecht zu werden um sich selbst abzusichern.

Dieser Verhaltenszusammenhang spielte wohl auch bei der Anordnung, Ausführung und der Tolerierung der Abgas-Manipulationen eine bedeutende Rolle. So könnte beispielsweise die Manipulation durch eine Führungskraft angeordnet worden sein, aus Angst dem Vorgesetzten gestehen zu müssen, dass eine weitere Reduktion der Stickoxid- oder $CO_2$-Emissionen durch legale Mittel für das Unternehmen nicht möglich ist. Da von den Mitarbeitern bei *VW* wahrgenommen wird, dass Führungskräfte ohne eigenes Verschulden abgesetzt werden, könnte das zur Angst führen, bei der Meldung eines Problems oder bei Widerworten selbst seinen Arbeitsplatz zu verlieren. Diesen Zusammenhang zwischen der Anordnung der Abgas-Manipulationen und der Angst, den Anforderungen des Vorgesetzten nicht gerecht werden zu können, sieht auch der *Spiegel*, welcher argumentiert: „[…] das Klima der Angst ist weit verbreitet im VW Konzern. Untergebene trauen sich nicht, dem Chef unangenehme Wahrheiten zu sagen. Dies ist eine der tieferen Ursachen für den Abgasskandal, der den Konzern und die Wirtschaftsnation erschüttert.“[561] Bereits die Untersuchung von CLAUDIA NAGEL im Jahre 1995 brachte zum Vorschein, dass die Mitarbeiter bei *VW* Angst davor haben, ihren Vorgesetzten schlechte Nachrichten zu überbringen. Ein Mitarbeiter berichtet: „Was man vielleicht leider feststellen muß, daß nach oben hin; daß 'ne Etage nach oben sich wenig getraut wird weiterzusagen […] weil jeder irgendwo weiterkommen will.“[562] Im Hinblick auf die Manipulationen der Abgaswerte könnte dies bedeuten, dass eine Führungskraft den Betrug

---

[560] HOFMANN (2010), S. 217 f..
[561] O. V. (2015c), S. 5.
[562] NAGEL (1995), S. 437.

angeordnet habe könnte, um Schaden durch Negativmeldungen von ihrer eigenen Person abzuwenden. Diesen Zusammenhang bestätigt auch die *Süddeutsche*, die in Bezug auf die zu gering angegebenen $CO_2$-Werte titelt: „VW-Ingenieure manipulierten aus Angst vor Winterkorn“[563]. Die Zeitung beruft sich auf Aussagen eines *VW*-Mitarbeiters, der angab, dass die strengen $CO_2$-Vorgaben WINTERKORNS technisch nicht erreichbar schienen. Aufgrund der Angst, die WINTERKORN durch sein Verhalten bei den Mitarbeitern auslöste, habe man sich jedoch nicht getraut, ihm das zu eröffnen, sondern habe versucht, die Anforderungen durch Manipulation des Prüfstandtests zu erreichen.[564]

Dass die angeordneten Manipulationen ausgeführt und toleriert wurden, könnte ebenso mit dem Führungsverhalten bei *VW* zusammenhängen. Da, wie in Anlehnung an HOFMANN und ASHFORTH aufgezeigt wurde, die wahrgenommene Willkür der Führungskräfte, die grundlosen Bestrafungen und die Erniedrigung der Mitarbeiter zu Angst und Unsicherheit führen, richten sich die Mitarbeiter primär an den Vorgesetzten und deren Wünschen aus. Die bereits beschriebene Hierarchieorientierung wird verstärkt, was im Falle der Anordnung des Betrugs dazu geführt haben könnte, dass dieser aufgeführt wurde, ohne dessen legale und ethische Rechtmäßigkeit in Frage zu stellen. Die bereits beschriebene Passivität der Mitarbeiter, ausgelöst durch die Wahrnehmung der Unberechenbarkeit des Führungsverhaltens, könnte eine Tolerierung des Betrugs befördert haben. Anstatt selbst proaktiv Entscheidungen zu treffen und bei den Manipulationen einzugreifen, wird abgewartet, welche Entscheidung von den höheren Hierarchieebenen getroffen wird. Um nicht in den Manipulations-Skandal verwickelt zu werden, lässt der Mitarbeiter die Manipulationen geschehen und orientiert sich an der Absicherung der eigenen Person und an den Wünschen des Vorgesetzten, anstatt sich am Wohl des Unternehmens auszurichten.

Diesen Zusammenhang zwischen dem tyrannischen Führungsverhalten bei *VW* und der Anordnung, Ausübung und Tolerierung des Betrugs mit Abgaswerten, stellen auch JOHANN GROLLE, DIETMAR HAWRANEK und DIRK KURBJUWEIT her: „Ein Konzernchef, der sich aufführt wie ein Diktator, der seine Leute einschüchtert, ihnen Angst macht - weshalb sie entweder alles tun, auch Betrügerisches, damit Autos verkauft werden können, oder einem Betrug still zusehen, wenn er von oben verordnet wird. So oder so passiert das Falsche.“[565]

Neben der tyrannischen Eigenschaft des *VW*-Führungsverhaltens, könnte auch dessen starke Technikorientierung eine Rolle bei der Anordnung, Ausführung

---

[563] HÄGLER / BAUCHMÜLLER (2015), o.S..
[564] Vgl. ebd..
[565] GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015), S. 15.

und Tolerierung der Abgas-Manipulationen gespielt haben. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass die Führung eines Unternehmens durch technisch denkende und handelnde Manager durchaus auch vorteilhaft sein kann. So vertritt RALPH APPEL, Direktor des Vereins Deutscher Ingenieure, die Meinung, dass der Anteil der Ingenieure in Führungspositionen noch weiter ansteigen sollte.[566] Derzeit haben 27 Prozent der Vorstandsvorsitzenden von deutschen Dax- und MDax-Konzernen einen technisch-wissenschaftlichen Hintergrund und 80 Prozent der Maschinenbauunternehmen in Deutschland werden von Ingenieuren geführt. Der Vorteil der Führung eines Unternehmens durch eine technisch-orientierte Führungskraft sei, so APPEL, dass Ingenieure sehr strukturiert vorgehen und aus sachlichen Chancen-Risiken-Analysen den optimalen Lösungsvorschlag ermitteln würden. APPEL konstatiert: „Als technologieorientiertes Land täten wir gut daran, mehr Ingenieure in Führungspositionen zu haben.“[567]

Diesen Vorteilen der „Technikfixierung“[568] in der deutschen Industrie pflichtet auch Prof. Dr. STEFAN BRATZEL, Direktor des Center of Automotive Management, bei. Jedoch gibt er zu bedenken, dass diese technische Orientierung zum Problem werden könne, wenn sie „zulasten einer Umsetzungsorientierung geht, eines Blicks für das Machbare; wenn es einen kooperativen Führungsstil, die Bereitschaft, die Mannschaft zu motivieren, bremst. Da sehe ich hierzulande durchaus Nachholbedarf."[569] Diese von BRATZEL angesprochene fehlende Umsetzungsorientierung der Ingenieure hängt eng mit dem Verständnis zusammen, sämtliche Herausforderungen technisch lösen zu können. So stellt GUNTHER KEGEL, Ingenieur und Vorsitzender der Geschäftsleitung von *Pepperl + Fuchs* fest: „So wie ein Baum ein Baum ist, bin ich ein Ingenieur. Weil ich fast alle Lebensaufgaben mit Ingenieursdenke zu lösen versuche.“[570] Dieses technische Denken und Handeln im Hinblick auf jegliche Herausforderungen eines Unternehmens kritisieren MARTIN BESCHONER und MARTIN KOLMAR und bringen es mit dem *VW*-Abgas-Skandal in Verbindung: „Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist es möglicherweise kein Zufall, dass die jüngsten Vorfälle bei Volkswagen in einem technisch-ingenieurswissenschaftlichen Produktionszweig vorgefallen sind."[571] Durch die Reduktion sämtlicher Problemlösungen auf technische Maßnahmen werde die Moral einer Entscheidung ausgeblendet. Es werde ausschließlich technisch argumentiert und moralische Probleme als solche gar nicht wahrgenommen.[572] Hierdurch würde der Einbau eines Defeat Devices aus

---

[566] Vgl. für die folgenden Ausführungen DIERIG et al. (2015), o.S..
[567] Ebd..
[568] Ebd..
[569] Ebd..
[570] Ebd..
[571] BESCHORNER / KOLMAR (2015), o.S..
[572] Vgl. ebd..

Ingenieurssicht schlicht eine technische Maßnahme zur Reduktion der Stickoxidemissionen darstellen, anstatt eines Betrugs der Behörden und Kunden. Für diese Sicht der Manipulationen spricht auch die Aussage des derzeitigen *VW*-Vorstandsvorsitzenden MATTHIAS MÜLLER, der nach der Aufdeckung des Skandals verlauten ließ:

> „Frankly spoken, it was a technical problem. We made a default, we had […] not the right interpretation of the American law. And we had some targets for our technical engineers, and they solved this problem and reached targets with some software solutions which haven't been compatible to the American law. That is the thing. And the other question you mentioned — it was an ethical problem? I cannot understand why you say that."[573]

Diese Aussage MÜLLERs, die Manipulationen seien ein rein "technisches Problem" welches die Ingenieure gelöst hätten und daher kein "ethisches Problem", stützt die Ausführungen BESCHORNERS und KOLMARS, dass eine rein technisch-orientierte Denk- und Handlungsweise der Führungskräfte bei *VW* zur Ausblendung der ethischen Dimension der Abgas-Manipulationen führte. Von diesem Standpunkt aus wäre die Anordnung und Ausführung des Einbaus eines Defeat Devices eine rein technische Herausforderung, die es zu bewältigen galt. Für diese These spricht, dass der Ingenieur GUNTHER KEGEL das von *VW* eingesetzte Defeat Device als „beeindruckende Entwicklungsleistung"[574] bezeichnet, obgleich dessen Einsatz in der Praxis natürlich inakzeptabel sei.

Ein weiterer Beitrag der technischen Orientierung der Führung bei *VW* zum Abgas-Skandal könnte in der damit verbundenen Erhöhung der Ingenieure im Unternehmen liegen. So wird den technisch-orientierten *VW*-Führungskräften oftmals ein arrogantes und von Hybris gekennzeichnetes Verhalten angelastet, welches zur Tolerierung und Ausführung der Manipulationen beigetragen habe.[575] Der *Stern* stellt fest: „Die entscheidenden Manager im Konzern waren fast immer Ingenieure, die glaubten, sie könnten jedes Problem am besten lösen. Im Zweifel machten sie eine schneidige Vorgabe. Widerspruch durch das Fußvolk der einfachen Entwickler galt als Majestätsbeleidigung. Es war diese Kultur, die den Diesel-Skandal und den $CO_2$-Betrug erst möglich gemacht hat."[576] Die besondere Stellung der Ingenieure im Unternehmen könnte somit dazu geführt haben, dass den Anordnungen der Führungskräfte nicht widersprochen wurde, da dies einer „Majestätsbeleidigung" gleichgekommen wäre. Dies könnte befördert haben, dass die Mitarbeiter die Anweisung zur Manipulation ausführten oder tolerierten, da Kritik oder Widerspruch nicht gedul-

---

[573] GLINTON (2016), o.S..
[574] DIERIG et al. (2015), o.S..
[575] Vgl. SCHIERMEYER (2015), S. 12.
[576] WINTZENBURG (2015), S. 46.

det wurde. Für die These, dass dieses Verständnis und die Sonderstellung der Ingenieure bei *VW* zu den Manipulationen beigetragen haben könnten, sprechen sich auch BESCHORNER und KOLMAR aus: „[…] man sieht sich in einer solch privilegierten Position, dass man nicht nur wirtschaftlich sondern auch moralisch in einer anderen Liga spielt und somit den Spielregeln der ‚Anderen' nicht unterliegt."[577]

Dieses im Unternehmen verankerte Bild der Ingenieure, als „Engel", als diejenigen, die immer „alles hinkriegen", denen nichts zu schwer ist, könnte jedoch auch bei den Ingenieuren selbst zu Angst geführt haben. So stellt STEFAN BRATZEL fest, dass bei den *VW*-Ingenieuren eine Kultur der „Angst vor dem Scheitern"[578] geherrscht habe. Im Hinblick auf die Ausführung der Manipulationen könnte das bedeuten, dass aus Angst, das eigene Unvermögen eingestehen zu müssen, eine Betrugssoftware entwickelt und eingebaut wurde. Auf diese Weise konnte der Techniker den Schein des allwissenden Ingenieurs wahren. Für diesen Zusammenhang spricht auch die Aussage eines Kronzeugen des Abgas-Skandals. Der langjährige Mitarbeiter in der Motorenentwicklung gab an, dass es sich bei den Manipulationen um eine „Verzweiflungstat"[579] gehandelt habe. Es habe die Vorstellung geherrscht, dass man bei *VW* alles könne und es ein „es geht nicht" nicht gibt.[580] Deshalb habe sich, so der Kronzeuge, niemand getraut, das Scheitern einzugestehen.[581] Statt dem Vorstand mitzuteilen, dass man deren Vorgaben nicht einhalten könne, sei entschieden worden, die Stickoxidwerte zu manipulieren.[582]

Dieser Teil der Untersuchung brachte zum Vorschein, dass die durch das Führungsverhalten bei den Mitarbeitern wie Führungskräften ausgelöste Angst, eine bedeutende Rolle bei den Abgas-Manipulationen gespielt haben könnte. So könnte der Betrug aus Angst angeordnet worden sein – sei es die Angst bei Widerworten den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren oder die Angst davor, ein Scheitern eingestehen zu müssen. Angst könnte auch dazu geführt haben, dass der Betrug ausgeführt und toleriert wurde. Durch das tyrannische Verhalten der Führungskräfte rückt für die Mitarbeiter die Absicherung der eigenen Position in den Vordergrund. Dadurch wird eine passive Hierarchieorientierung gefördert, mit welcher sich die Ausführung und Tolerierung selbst ethisch und rechtlich fragwürdiger Anweisungen erklären ließ. Durch die technische Herangehensweise der Führungskräfte wird die Multidimensionalität der Entscheidung auf eine technische Dimension reduziert, wodurch der Betrug zu einer schlichten technischen Herausforderung herabgestuft wird. Auf diese Weise könnte die technische Herangehensweise der *VW*-Führungskräfte an

---

577 BESCHORNER / KOLMAR (2015), o.S..
578 PANKOW (2015), o.S..
579 MASCOLO / OTT (2016), o.S..
580 Vgl. ebd..
581 Vgl. ebd..
582 Vgl. ebd..

Probleme, gepaart mit einem arroganten, selbstherrlichen Verhalten, die Anordnung der Manipulationen sowie deren Ausführung und Tolerierung durch das Umfeld befördert haben.

# 5. Fazit und Ausblick

*„Von ‚guter Unternehmensführung' beziehungsweise den damit verbundenen Forderungen an eine ordentliche Führungs- und Überwachungsstruktur ist VW ja offensichtlich so weit entfernt wie der Mond von der Erde."* [583]

MANUEL THEISEN, BWL-Professor an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Rolle der Führung und Autoritätsstrukturen bei der Anordnung, Ausführung und Tolerierung der Abgas-Manipulationen zu untersuchen. Hierfür sollte zunächst ein theoretischer Ansatz gefunden werden, in dessen Zentrum das Verhalten der Organisationsmitglieder und dessen Erklärung steht. Es konnte gezeigt werden, dass der deskriptive Ansatz der Behavioral Business Ethics als theoretische Grundlage dieser Arbeit dienen kann. So wollte diese Ausarbeitung zum Ziel der BBE beitragen, über das Verständnis der Umstände zu ethischeren Organisationen zu gelangen. Nur wenn *VW* die Gründe für das unethische Verhalten der Mitarbeiter erkennt, können Maßnahmen zur Regulierung des Skandals und zur Verhinderung künftiger ethischer Verfehlungen eingeleitet werden.

Um die Umstände des *VW*-Abgas-Skandals zu untersuchen, wurde das Konstrukt der ethischen Kultur eingeführt und mit Fokus auf die Verhaltenswirkungen der formellen Systeme der Autoritätsstrukturen und der Führung vorgestellt. Bei den Autoritätsstrukturen wurde die besondere Bedeutung der „unquestioning obedience to authority" für unethisches Verhalten der Organisationsmitglieder herausgearbeitet und bei der Führung das destruktive Führungsverhalten des Petty Tyrant und dessen Auswirkungen auf die Mitarbeiter aufgezeigt.

Diese Ansätze und Erkenntnisse dienten zur Analyse der Anordnung, Ausführung und Tolerierung der Abgas-Manipulationen durch *VW*-Mitarbeiter. Die Untersuchung brachte zum Vorschein, dass die Autoritätsstrukturen bei *VW* durch die Forderung nach unbedingtem Gehorsam und einer ausgeprägtem Hierarchie- und Bereichsorientierung der Organisationsmitglieder gekennzeichnet sind. Diese Strukturen lieferten einen Erklärungsbeitrag für die Ausführung und Tolerierung der Abgas-Manipulationen. So konnte gezeigt werden, dass der nicht-hinterfragende Gehorsam der Mitarbeiter, zusammen mit deren starken Orientierung nach höheren Hierarchieebenen, die Ausführung der Abgas-Manipulationen begünstigt haben könnte. Es zeigte sich, dass unquestioning obedience to authority bei den *VW*-Mitarbeitern die Ausführung selbst ethisch und rechtlich fragwürdiger Anweisungen befördert haben könnte, da entweder eine kritische Reflektion vollständig ausblieb, oder aber, durch die starke Betonung der Hierarchie bei *VW*, die Manipulation, auch bei Erkennen der betrügerischen Absicht der Anweisung, ausgeführt wurde. Durch

[583] FRÖNDHOFF (2015), o.S..

die ausgeprägte Hierarchieorientierung und die damit verbundene Delegation der Verantwortung an nächsthöhere Hierarchieebenen, konnte eine Passivität bei den *VW*-Mitarbeitern herausgearbeitet werden, welche eine Tolerierung des Betrugs befördert haben könnte. Anhand der aufgezeigten Bereichsorientierung der *VW*-Organisationsmitglieder konnte zudem ein Erklärungsbeitrag für die Tolerierung des Betrugs dargelegt werden. So könnten die *VW*-Mitarbeiter und -Führungskräfte auch bei Kenntnis der Manipulationen nicht eingeschritten sein, um Schaden vom eigenen Bereich und der eigenen Person abzuwenden.

Bei der Analyse der Führung bei *VW* zeigte sich, dass das Führungsverhalten des Unternehmens in weiten Teilen durch das Konzept der Petty Tranny dargestellt werden kann. Um zusätzlich die ausgeprägte Technikorientierung der *VW*-Führungskräfte abbilden zu können, wurde eine eigene Dimension des technisch-orientierten Führungsverhaltens entwickelt. Die darauffolgende Analyse brachte zum Vorschein, dass das Führungsverhalten bei *VW* sowohl für die Anordnung als auch für die Ausführung und Tolerierung der Manipulationen herangezogen werden kann. Hierbei spielte die – bei den Organisationsmitgliedern durch das tyrannische Führungsverhalten ausgelöste – Angst eine wichtige Rolle. Es zeigte sich, dass eine Anordnung der Manipulationen aus der Angst erfolgt sein könnte, die eigene Anstellung zu gefährden oder ein Scheitern eingestehen zu müssen. Ferner könnte die Angst der Mitarbeiter die Ausführung und Tolerierung des Betrugs begünstigt haben. Die Untersuchung machte deutlich, dass das tyrannische Führungsverhalten bei den Organisationsmitgliedern mit dem Fokus auf die Absicherung der eigenen Position und einer passiven Hierarchieorientierung einhergeht. Hierdurch ließ sich erklären, dass *VW*-Organisationsmitglieder selbst ethisch und rechtlich fragwürdige Anweisungen ausführten oder tolerierten. Durch die eigens entwickelte Verhaltensdimension der Technikorientierung der Führungskräfte konnte dargelegt werden, dass hierdurch eine Reduzierung der Entscheidung auf eine rein technische Dimension erfolgt. Dies könnte befördert haben, dass der Betrug lediglich als technische Leistung angesehen und dessen ethische und rechtliche Bewertung ausgeblendet wurde. Diese technische Herangehensweise gepaart mit einer Sonderstellung der Ingenieure bei *VW* und deren von Hybris gekennzeichnetem Verhalten, konnte als Erklärung für die Anordnung, Ausführung und Tolerierung der Manipulationen herangezogen werden. So wurde argumentiert, dass die besondere Stellung der Techniker bei *VW* eine kritische Reflektion ihrer Anweisungen sowie eine produktive Fehlerkultur verhindert hat. Wenn das Eingestehen eines Scheiterns mit dem Führungsverhalten der Organisation nicht vereinbar scheint, wird auch zu illegalen und unethischen Mitteln gegriffen, um die eigene Stellung nicht zu gefährden.

Diese Erkenntnisse über die Bedeutung der Autoritätsstrukturen und der Führung könnten *VW* dabei helfen, die Strukturen und das Führungsverhalten im Sinne einer gleichgerichteten ethischen Kultur zu reformieren, die ethisches Verhalten der Mitarbeiter befördert.[584] *VW* sollte eine starke ethische Kultur schaffen, in der die Strukturen die individuelle Verantwortung auf jeder Ebene betonen. Dabei ist es wichtig, die Organisationsmitglieder dazu anzuhalten, selbst Entscheidungen zu treffen und Autoritätsfiguren in Frage zu stellen. Die Mitarbeiter, die sich verantwortlich für die Meldung eines Problems oder Fehlverhaltens fühlen, sollten für das Unternehmen als wichtig für ein effektives Kontrollsystem angesehen werden. *VW* muss daher Wege finden, wie solches Verhalten befördert und die Überbringer geschützt werden können. Diese notwendige Reform der Strukturen bei *VW* scheint auch den Führungskräften bewusst zu sein. So ließ der Vorstandvorsitzende MATTHIAS MÜLLER nach dem Abgas-Skandal verlauten, dass er eine umfassende Neuausrichtung des Konzerns vorantreiben und hierbei die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen wolle.[585] In einer Pressemitteilung lässt das Unternehmen verlauten, dass die Einführung neuer Strukturen eine Priorität des Neuanfangs sei. MÜLLER stellt hierzu fest: „Der Kernpunkt ist: Unser Konzern wird künftig dezentraler geführt.“[586] Zudem möchte *VW* in Zukunft eine Denkweise etablieren, die ein Mehr an Kooperation, Offenheit und Kritikfähigkeit betont.[587]

Um das *VW*-Führungsverhalten in Richtung einer ethischen Führung zur reformieren, sollten die Führungskräfte wieder als Vorbilder wahrgenommen werden.[588] Eine Tatsache, die für die meisten Führungskräfte in den Augen der Organisationsmitglieder nicht gegeben zu sein scheint. Hierfür muss die Führungskraft als moralische Person wahrgenommen werden, die sich um ihre Untergebenen sorgt und ihnen mit Respekt und Würde begegnet. Anstatt willkürliches Verhalten an den Tag zu legen, sollten Entscheidungen auf Werten, Fairness und gesellschaftlicher Verantwortung basieren. Neben der Wahrnehmung als moralische Person, sollten die *VW*-Verantwortlichen zudem als moralische Führungskräfte auftreten. Damit ethische Belange von den Mitarbeitern ernst genommen werden, muss die Führungsperson Ethik als eine Priorität ihres Führungsverhaltens etablieren. Dies könnte den Untergebenen beispielsweise dadurch vermittelt werden, dass offen und regelmäßig mit den Mitarbeitern über Ethik und Werte gesprochen wird und die Führungskräfte durch ihr ethisches Verhalten als Vorbilder wahrgenommen werden. Dass diese Vorbildfunktion wichtig für die Reform der Führung ist, scheint auch *VW*

---

[584] Vgl. für folgende Ausführungen TREVIÑO / NELSON (2011), S. 175 ff..
[585] Vgl. PRETZLAFF (2015), o.S..
[586] VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015m), o.S..
[587] Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015d), S. 31.
[588] Vgl. für folgende Ausführungen TREVIÑO / NELSON (2011), S. 159 f..

erkannt zu haben. So möchte das Unternehmen die bereits angesprochene neue Denkweise unter anderem durch mehr Vorbilder in der Führung etablieren.[589] Zudem scheint das selbstherrliche und von Größenwahn gekennzeichnete Führungsverhalten bei *VW* als Problem erkannt worden zu sein. Dies wird deutlich anhand der Forderung des Unternehmens nach einem Selbstverständnis von mehr Bodenständigkeit[590] sowie durch die Aussage MÜLLERS in einem Interview mit dem *stern* im Dezember 2015. Auf die Frage nach der Gestaltung des von ihm angekündigten Neuanfangs gibt er zu bedenken: „[…] bei allem Selbstbewusstsein: Etwas mehr Bescheidenheit steht uns gut zu Gesicht.“[591]

Diese Aussagen des Konzerns verdeutlichen, dass *VW* die Rolle der Organisationskultur bei der Manipulation der Abgaswerte erkannt zu haben scheint. BERND OSTERLOH, Vorsitzender des *VW*-Gesamt- und Konzernbetriebsrats sowie Mitglied des Präsidiums des *VW*-Aufsichtsrates, ließ in einem Video-Statement nach Bekanntwerden des Skandals verlauten: „[...] wir wissen, dass Volkswagen einen Neuanfang braucht. Da geht es um eine neue, und ich sag das und betone das auch, eine andere Unternehmenskultur.“[592] Eine bestehende Kultur zu ändern ist jedoch ein extrem schwieriger Prozess.[593] Damit ein solcher Prozess erfolgreich sein kann, ist eine eingehende Analyse der Organisation und deren ethischer Kultur vonnöten.[594] Hierbei greifen die Unternehmen oftmals auf externe Beraterfirmen zurück. In vielen Fällen kamen hierbei in der Vergangenheit jedoch sogenannte „spray and pray“-Programme zum Einsatz. MARK PASTIN, damaliger Direktor des Lincoln Centre for Ethics in Tempe, führte aus: „The rule in ethics was spray and pray“.[595] Die Berater suchten große Firmen, verlangten hohe Honorare, „then sprayed some ethics over them and prayed that something happened.“[596] Solche Programme können bei den Mitarbeitern jedoch zynische Reaktionen auslösen, da diese auf der einen Seite das Bewusstsein der Organisationsmitglieder auf ethische Probleme lenken, andererseits in vielen Fällen jedoch suggerieren, wie wenig sich die Organisation um diese Probleme kümmert.[597] Auch MATTHIAS MÜLLER scheint sich darüber bewusst zu sein, dass ein Kulturwandel nicht schlicht von oben verordnet werden kann: „Das gelingt nur durch Offenheit, die man täglich vorlebt. Wenn man das per Appell verordnet geht der links rein und rechts wieder raus.“[598] Ob jedoch der Neuanfang mit

---

589 Vgl. VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015d), S. 32.
590 Vgl. ebd..
591 WINTZENBURG (2015), S. 44.
592 VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015t), ab Minute 5.50.
593 Vgl. TREVIÑO / NELSON (2011), S. 190.
594 Vgl. ders., S. 192.
595 BYRNE (1992), o.S..
596 Ebd..
597 Vgl. TREVIÑO / NELSON (2011), S. 192.
598 WINTZENBURG (2015), S. 44.

der derzeitigen Führungsriege bei *VW*, die sich aus dem ehemaligen Porsche-Vorstandsvorsitzenden MÜLLER und dem Aufsichtsratsvorsitzenden PÖTSCH (ehemaliger Finanz-Vorstand von *VW*) zusammensetzt, gelingt, bezweifeln viele Beobachter. Die zugrundeliegende Frage hierbei ist, ob Führungskräfte, die selbst einen Teil der „alten Kultur“ ausmachen, diese durch Interventionen ändern können.[599] THOMAS SATTELBERGER zeichnet für den geplanten Kulturwandel bei *VW* ein negatives Bild: „Den Spruch ‚Wir starten eine neue Kultur' habe ich in meinem Berufsleben schon x-mal gehört […]. Echte Kulturveränderung bedeutet zuallererst radikalen Austausch. VW aber beruft mit Müller und Aufsichtsratschef Hans Dieter Pötsch zwei langjährige Manager. Man kann doch nicht die Mittäter des alten Systems zu Reformern machen.“[600]

Es bleibt daher abzuwarten und Gegenstand zukünftiger Untersuchungen, ob es den „Mittätern des alten Systems“ bei *VW* gelingen wird, die Organisation im Hinblick auf eine gleichgerichtete ethische Kultur zu reformieren, deren formelle und informelle Systeme ethisches Verhalten der Organisationsmitglieder fördern. Eine solche Reform wäre nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht wünschenswert, blickt man auf die immensen Kosten die auf *VW* aufgrund des Skandals zukommen, sondern auch und vor allem in Sinne einer ethischen Einsicht, dass ein Gewinn auf Kosten der Moral einen Verlust für alle darstellt. Der Wirtschaftsethiker JOSEF WIELAND bemerkt im Hinblick auf die Lehren des *VW*-Skandals: „Ich glaube, was wir insgesamt lernen müssen, ist, dass dieser Widerspruch [*zwischen Gewinn und Nachhaltigkeit, Anm. d. Verf.*] […] in dieser Form eben nicht existiert, sondern dass die Wertschöpfung in einer modernen Gesellschaft nur dann zu haben ist, wenn sie im Einklang mit gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsvorstellungen steht."[601]

---

[599] Vgl. EBERHARDT (2013), S. 16.
[600] HAGELÜKEN (2015), o.S..
[601] BRAULT (2015), o.S..

# Anhang

## Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Kapitel II, Artikel 5,2 der Verordnung (EG) Nr. 715/2007 des Europäischen Parlaments und des Rates ..... ii

Anlage 2: Chronologische Übersicht des *VW*-Abgas-Skandals ..... iii

Anlage 3: Übersicht aktuell betroffener Modelle vom *VW*-Abgas-Skandal ..... vii

Anlage 4: Übersicht über den Kursverlauf der *VW*-Stammaktie vom 13. Februar 2015 bis zum 13. Februar 2016..... ix

## Anlage 1: Kapitel II, Artikel 5,2 der Verordnung (EG) Nr. 715/2007 des Europäischen Parlaments und des Rates

Verordnung über die Typgenehmigung von Kraftfahrzeugen hinsichtlich der Emissionen von leichten Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen (Euro 5 und Euro 6) und über den Zugang zu Reparatur- und Wartungsinformationen für Fahrzeuge

(2) Die Verwendung von Abschalteinrichtungen, die die Wirkung von Emissionskontrollsystemen verringern, ist unzulässig. Dies ist nicht der Fall, wenn:

a) die Einrichtung notwendig ist, um den Motor vor Beschädigung oder Unfall zu schützen und um den sicheren Betrieb des Fahrzeugs zu gewährleisten;

b) die Einrichtung nicht länger arbeitet, als zum Anlassen des Motors erforderlich ist;

c) die Bedingungen in den Verfahren zur Prüfung der Verdunstungsemissionen und der durchschnittlichen Auspuffemissionen im Wesentlichen enthalten sind.

**Quelle: Europäische Union (EU) 02.07.2007**

## Anlage 2: Chronologische Übersicht des *VW*-Abgas-Skandals

| | |
|---|---|
| Frühjahr 2014: | Die Umweltorganisation ICCT beauftragt die West Virginia University mit dem Emissionstest von Dieselfahrzeugen auf der Straße. |
| Mai 2014: | Der Test bringt zum Vorschein, dass die beiden getesteten *VW*-Modelle die zulässigen $NO_X$-Grenzwerte bis um das 35-Fache überschreiten. Diese Information übermittelt das ICCT an EPA und CARB. Draufhin fordern die amerikanischen Behörden *VW* auf, die Diskrepanzen zu erklären. |
| Dezember 2014: | *VW* übermittelt am 2. Dezember 2014 den US-Behörden die Erklärung, dass technische Probleme der Grund für den erhöhten Stickoxidausstoß seien. Daraufhin ruft das Unternehmen im selben Monat freiwillig 500 000 *VW*- und *Audi*-Modelle mit einem 2-Liter-TDI-Motor in die Werkstätten. Hierbei wird eine neue Steuerungssoftware aufgespielt. |
| 06.05.2015: | CARB beginnt die nachbesserten *Volkswagen* zu testen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Dieselfahrzeuge immernoch nicht die NOx-Grenzwerte einhalten. |
| 08.07.2015: | CARB teilt diese Ergebnisse der EPA und *VW* mit. Daraufhin folgen mehrere Treffen und Telefonkonferenzen bei denen *VW* die Diskrepanzen nicht zufriedenstellend erklären kann. Daraufhin kündigt CARB an, dass sie *VW*-Modellen für das Jahr 2016 keine Zulassung erteilen wird, wenn das Unternehmen die Probleme nicht beheben kann. |
| 03.09.2015: | Aufgrund der Androhung der Zulassungsverweigerung gesteht *VW* gegenüber CARB und EPA die Dieselfahrzeuge mit einer Abschaltungseinrichtung versehen zu haben, die die Abgaswerte des Fahrzeugs manipuliert. Dennoch tritt *VW* mit diesen Informationen nicht an die Öffentlichkeit. |
| 18.09.2015: | Am 18. September 2015 veröffentlicht CARB einen Brief an die *Volkswagen AG, Audi AG* und die *Volkswagen Group of America*, in welchem die Manipulation des Konzerns beschrieben und der Konzern zum sofortigen Handeln aufgefordert wird. *VW* wird vorgeworfen das Defeat Device in knapp |

500 000, in den USA seit 2008 verkauften, Dieselfahrzeugen eingebaut zu haben.

20.09.2015: *VW* veröffentlicht eine Erklärung des derzeitigen Vorstandsvorsitzenden MARTIN WINTERKORN, in welcher das Unternehmen die Manipulationen gesteht.

21.09.2015: In New York wird der neue *VW*-Passat vorgestellt. MICHAEL HORN, CEO der *Volkswagen Group of America*, sagt den mittlerweile berühmten Satz: „We have totally screwed up."

22.09.2015: *VW* gibt eine Gewinnwarnung heraus und teilt mit, dass im dritten Quartal 6,5 Milliarden Euro ergebniswirksam zurückgestelllt werden. Zudem gibt das Unternehmen bekannt, dass weltweit elf Millionen Fahrzeuge von den Abgasmanipulationen betroffen sind. MARTIN WINTERKORN veröffentlicht ein persönliches Entschuldigungsvideo, in welchem er einigen Wenigen die Schuld für die Manipulationen zuschreibt.

23.09.2015: *VW* gibt den Rücktritt WINTERKORNS bekannt, welcher von den Manipulationen der Abgaswerte jedoch keine Kenntnis gehabt haben soll. Zudem erhebt das Unternehmen Strafanzeige bei der zuständigen Staatsanwaltschaft Braunschweig.

24.09.2015: Verkehrsminister ALEXANDER DOBRINDT bestätigt, dass auch in Europa *VW*-Fahrzeuge mit eingebautem Defeat Device im Umlauf sind. In Deutschland sollen 2,4 Millionen Fahrzeuge betroffen sein.

25.09.2015: CARB schreibt an alle Autohersteller und lässt sie wissen, dass auch ihre Fahrzeuge auf Defeat Devices getestet werden.

25.09.2015: Der derzeitige Vorstandsvorsitzende der *Porsche AG*, MATTHIAS MÜLLER, wird zum neuen *VW*-Vorstandsvorsitzenden berufen.

25.09.2015: Der *VW*-Konzern gibt eine neue Führungssruktur des Unternehmens und der Marken sowie der Region Nordamerika bekannt.

27.09.2015: Das KBA fordert *VW* schriftlich auf, bis zum 7. Oktober 2015 einen Zeitplan vorzulegen, bis wann die betroffenen Dieselfahrzeuge ohne Defeat Device die Abgas-Verordnung einhalten.

| | |
|---|---|
| 28.09.2015: | Die Staatsanwaltschaft Braunschweig leitet ein Ermittlungsverfahren gegen MARTIN WINTERKORN wegen Vorwurf des Betruges ein. |
| 29.09.2015: | Der US-Landkreis Harris County in Texas reicht als erste Regierung Klage gegen *VW* ein, da der Konzern zur schlechten Luftqualität der Region beigetragen habe. |
| 29.09.2015: | *VW* stellt einen Aktionsplan zur Nachbesserung von Dieselfahrzeugen mit EA189-EU5-Motoren vor |
| 07.10.2015: | Der ehemalige *VW*-Finanzvorstand, HANS DIETER PÖTSCH, wird zum Vorsitzenden des Aufsichtsrates gewählt. |
| 08.10.2015: | Anhörung des CEO der *Volkswagen Group of America*, MICHAEL HORN, vor dem US-Kongress. |
| 13.10.2015: | *VW* gibt Investitionskürzungen von einer Milliarde Euro für die Marke *Volkswagen* bekannt. |
| 15.10.2015: | Das KBA ordnet den Rückruf von 2,4 Millionen *VW*-Dieselfahrzeugen in die Werkstätten an. |
| 16.10.2015: | *VW* gibt bekannt, dass CHRISTINE HOHMANN-DENNHARDT, derzeitiges Vorstandsmitglied bei *Daimler* für das Ressort Integrität und Recht, zum 1. Januar 2016 zu *VW* wechselt und dort ebenfalls den Bereich Recht und Integrität leiten wird. |
| 28.10.2015: | Der Skandal beschert *VW* im dritten Quartal 2015 den ersten Quartalsverlust seit mehr als zwanzig Jahren. Das Minus beläuft sich Netto auf 1,7 Milliarden Euro. |
| 02.11.2015: | EPA beschuldigt *VW* einer zweiten Violation des Clean Air Acts. Auch 3-Liter Motoren, die in *VW*-, *Audi*-, und *Porsche*-Modellen verbaut wurden, sollen von den Manipulationen betroffen sein. *VW* betreitet dies zunächst. |
| 03.11.2015: | *VW* gibt bekannt, dass interne Untersuchungen ergeben hätten, dass bei der Zulassung einiger Modelle zu niedrige $CO_2$-Werte und damit falsche Verbrauchsangaben gemacht wurden. Zunächst wird von 800 000 betroffenen Diesel- und Benzinfahrzeugen ausgegangen. |
| 04.11.2015: | Die Rating-Agentur Moody's stuft die langfristigen Schulden von *VW* herab von „A2“ auf „A3“. Die *VW*-Aktie stürzt zu Handelsbeginn ab und schließt am Ende des Tages bei nur knapp |

| | |
|---|---|
| | über 100 Euro, was einem Minus von zehn Prozent gegenüber dem Vortag entspricht. |
| 06.11.2015: | MATTHIAS MÜLLER schreibt an die 28 Finanzminister der Europäischen Union und kündigt an, dass etwaige Steuernachzahlungen aufgrund der $CO_2$-Manipulationen durch *VW* übernommen werden sollen. |
| 08.11.2015: | Ein *VW*-Ingenieur sagt aus, die $CO_2$-Werte wären aus Angst vor WINTERKORN manipuliert worden. |
| 20.11.2015: | Bei einem Treffen mit der EPA gesteht *Audi*, in den von ihnen entwickelten 3-Liter-TDI-Motor drei Softwareprogramme eingebaut zu haben von denen eines als „Defeat Device“ eingestuft wird. Betroffen seien 100 000 *VW*-, *Audi*- und *Porsche*-Modelle. Für Kunden in Europa bestehe jedoch kein Handlungsbedarf. |
| 01.12.2015: | Der Absatz der Kernmarke *VW* bricht in den USA ein. Im November verkauft das Unternehmen 25 Prozent weniger Fahrzeuge als im Vorjahresmonat. |
| 09.12.2015: | *VW* gibt bekannt, dass erheblich weniger Fahrzeuge von den falschen $CO_2$-Angaben betroffen seien, als zunächst angenommen. Statt 800 000 Fahrzeugen, seien lediglich 36 000 Pkws betroffen. Die Abweichungen seien zudem nur gering und hätten für die Fahrzeugbesitzer keine Folgen. |
| 04.01.2016: | Die US-Regierung reicht Klage gegen *VW* wegen des Verstoßes gegen das Luftreinheitsgesetz ein. Dem Unternehmen drohen Strafen in Milliardenhöhe. |
| 14.03.2016: | Eine Gruppe mächtiger Investoren, darunter Calpers, der größte US-Pensionsfonds, reicht Klage gegen *VW* beim Landgericht Braunschweig ein. 278 Aktionäre verklagen *VW* auf 3,255 Milliarden Euro Schadensersatz. |

**Quellen:** AIR RESOURCES BOARD (2015); ARD (2015b); BANKS (2015); BREITINGER (2015); FROMM / OTT (2016); GROLLE / HAWRANEK / KURBJUWEIT (2015); HÄGLER / BAUCHMÜLLER (2015); O. V. (2015e); O. V. (2015i); SCHÄDER (2015); UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (2015a); UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (2015b); VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015a); VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015e); VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015g); VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015h); VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015n); VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015r); VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015u); VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015v)

## Anlage 3: Übersicht aktuell betroffener Modelle vom *VW*-Abgas-Skandal

### Liste der Fahrzeuge mit (vermutlich)[602] eingebautem Defeat Device

| Fahrzeug und Motor | Betroffene Modelle |
|---|---|
| VW Golf VI 1.6 TDI und 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2008 – 2012. |
| VW Jetta V und Jetta VI 1.6 TDI und 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre ab 2008. |
| VW Beetle 1.6 TDI und 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2011 - 2014. |
| VW Tiguan I 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2007 - 2015. |
| VW Passat 1.6 TDI und 2.0 TDI der Baureihen B6, B7, CC | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2008 - 2014. |
| VW Touran 1.6 TDI und 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2008 - 2014. |
| VW Caddy 1.6 TDI und 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2008 - 2014. |
| VW Sharan I und II 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2008 - 2015. |
| VW T5 Multivan 2.0-TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2009 - 2013. |
| Audi A1 1.6 TDI und 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2010 - 2014. |
| Audi A3 1.6 TDI und 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der 2. Generation (8P) der Baujahre 2008 - 2013. |
| Audi A4 B8 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2007 - 2013. |
| Audi A6 C6 und C7 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2008 - 2014. |
| Audi Q3 2.0 TDI | Betroffen sind die Baujahre 2011 bis 2013. |
| Audi Q5 2.0 TDI | Betroffen sind die Baujahre 2008 bis 2013. |
| Skoda Rapid 1.6 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2012 - 2015. |
| Skoda Octavia II 1.6 TDI und 2.0 TDI. | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2009 – 2013. |
| Skoda Superb II 1.6 TDI und 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2008 - 2013. |
| Skoda Yeti 1.6 TDI und 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2009 – 2014. |
| Skoda Roomster 1.6 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2010 - 2015. |
| Seat Leon II 1.6 TDI und 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2010 - 2012. |
| Seat Altea 1.6 TDI und 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2009 - 2015. |
| Seat Alhambra | Analog zu VW Sharan. |

[602] *VW* selbst hat keine solche Liste veröffentlicht. Auch auf Anfrage des Verfassers bei *VW* wurde keine Liste der betroffenen Fahrzeuge zur Verfügung gestellt.

| | |
|---|---|
| Seat Exeo 2.0 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2008 - 2013. |
| Seat Toledo 1.6 TDI | Vermutlich betroffen sind Modelle der Baujahre 2012 - 2015. |

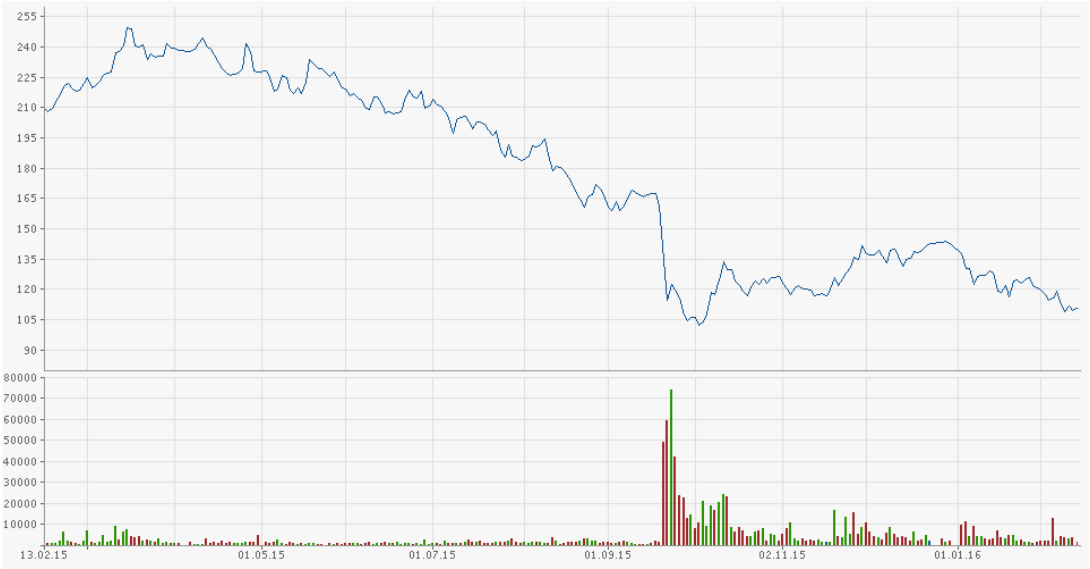
**Quelle: Eigene Darstelleung nach DOMES / GERHARDT (2016), o.S.**

## Liste der von den $CO_2$-Manipulationen betroffenen Fahrzeuge aus dem Modelljahr 2016

| Fahrzeug | Motor |
|---|---|
| Polo | 1,0l TSI BlueMotion 70kW EU6 |
| Scirocco | 2,0l TDI BMT 135kW EU6 |
| Jetta | 1,2l TSI BMT 77kW EU6 |
| Jetta | 2,0l TDI BMT 81kW EU6 |
| Golf Cabriolet | 2,0l TDI BMT 81kW EU6 |
| Golf | 2,0l TDI BMT 110kW EU6 |
| Passat Alltrack | 2,0l TSI 4MOTION BMT 162kW EU6 |
| Passat Variant | 2,0l TDI SCR 4MOTION BMT 176kW EU6 |
| Passat Variant | 1,4l TSI ACT 4MOTION BMT 110kW EU6 |

**Quelle: VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (2015b), o.S.**

## Anlage 4: Übersicht über den Kursverlauf der *VW*-Stammaktie vom 13. Februar 2015 bis zum 13. Februar 2016




**Quelle: o. V. (2016b), o.S.**

Legende: Käufe

Verkäufe

# Literaturverzeichnis

AIR RESOURCES BOARD (ARB) (2015): California In-use Compliance Letter (09/18/15), Online im Internet: http://www.arb.ca.gov/newsrel/in_use_compliance_letter.pdf [Zugegriffen am 03.11.2015].

ANKENBRAND, HENDRIK (2009): Ferdinand Piëch. Mit aller Macht, Onlineartikel auf faz.net vom 25. Juli 2009, Online im Internet: http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/porsche/ferdinand-piech-mit-aller-macht-1830087-p2.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2 [Zugegriffen am 21.01.2016].

APPEL, HOLGER (2015): Abgas-Skandal. Illegale VW-Software stammt aus dem Jahr 2005, Onlineartikel auf faz.net vom 23. September 2015, Online im Internet: http://www.faz.net/aktuell/technik-motor/auto-verkehr/illegale-vw-software-stammt-aus-dem-jahr-2005-13819176.html [Zugegriffen am 07.01.2016].

ARD (2015a): Der VW-Betrug – steht „Made in Germany“ auf dem Spiel?, Online im Internet: http://www.ardmediathek.de/tv/G%C3%BCnther-Jauch/Der-VW-Betrug-steht-Made-in-Germany-/Das-Erste/Video?documentId=30805532&bcastId=8109878 [Zugegriffen am 27.11.2015].

ARD (2015b): Die Story im Ersten. Die Volkswagen-Story, Online im Internet: http://www.ardmediathek.de/tv/Reportage-Dokumentation/Die-Story-im-Ersten-Die-Volkswagen-Stor/Das-Erste/Video?documentId=31705328&bcastId=799280 [Zugegriffen am 17.11.2015].

ASENDORPF, DIRK (2015): Kampf dem Abgas, in: Die Zeit Nr. 39 vom 24. September 2015, S. 24.

ASHFORTH, BLAKE E. (1987): Organizations and the Petty Tyrant. An Explorative Study, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans [zitiert aus ASHFORTH (1994)].

ASHFORTH, BLAKE E. (1994): Petty Tyranny in Organizations, in: Human Relations, 47 (7), S. 755–778.

ASHFORTH, BLAKE E. (1997): Petty Tyranny in Organizations. A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences, in: Revue Canadienne des Sciences de l'Administration/Canadian Journal of Administrative Sciences, 14 (2), S. 126–140.

AUDI AKTIENGESELLSCHAFT (2015): Stellungnahme zu Gesprächen von Audi mit US-Umweltbehörden EPA und CARB, Pressemitteilung vom 23. November 2015, Online im Internet: https://www.audi-mediacenter.com/de/pressemitteilungen/stellungnahme-zu-gespraechen-von-audi-mit-us-umweltbehoerden-epa-und-carb-5191 [Zugegriffen am 30.11.2015].

BANKS, GABRIELLE (2015): Harris County Seeks Millions from Volkswagen for Unlawful Fumes, Onlineartikel auf houstonchronicle.com vom 29. September 2015, Online im Internet: http://www.houstonchronicle.com/news/houston-texas/houston/article/Harris-County-seeks-millions-from-Volkwagen-for-6538895.php [Zugegriffen am 10.01.2016].

BARDES, MARY / PICCOLO, RONALD F. (2010): Goal Setting as an Antecedent of Destructive Leader Behaviors, in: SCHYNS, BIRGIT / HANSBROUGH, TIFFANY (Hg.): When Leadership Goes Wrong. Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures, Charlotte (NC): Information Age Pub, S. 3–22.

BARRETT, RICHARD A. (1984): Culture and Conduct. An Excursion in Anthropology, Belmont (CA): Wadsworth.

BAZERMAN, MAX H. / BANAJI, MAHZARIN R. (2004): The Social Psychology of Ordinary Ethical Failures, in: Social Justice Research, 17 (2), S. 111–115.

BERSOFF, DAVID M. (1999): Why Good People Sometimes Do Bad Things. Motivated Reasoning and Unethical Behavior, in: Personality and Social Psychology Bulletin, 25 (1), S. 28–39.

BESCHORNER, MARTIN / KOLMAR, MARTIN (2015): Schwierigkeiten mit der Moral. Ein Kommentar aus gegebenem Anlass, Onlineartikel auf oekonomenstimme.org vom 02. Oktober 2015, Online im Internet: http://www.oekonomenstimme.org/artikel/2015/10/wo-bleibt-die-verantwortung-ein-kommentar-aus-gegebenem-anlass/ [Zugegriffen am 26.11.2015].

BHAL, KANIKA T. / DADHICH, ANUBHA (2011): Impact of Ethical Leadership and Leader–Member Exchange on Whistle Blowing. The Moderating Impact of the Moral Intensity of the Issue, in: Journal of Business Ethics, 103 (3), S. 485–496.

BIERMANN, KAI / POLKE-MAJEWSKI, KARSTEN (2015): VW-Abgas-Manipulation. So versteckte VW seine Mogel-Software, Onlineartikel auf zeit.de vom 23. September 2015, Online im Internet: http://www.zeit.de/mobilitaet/2015-09/vw-volkswagen-software-ecm-ecu-diesel [Zugegriffen am 07.01.2016].

BOUTELET, CÉCILE (2015): Chez Volkswagen, ça marche comme en Corée du Nord, Onlineartikel auf lemonde.fr vom 07. Oktober 2015, Online im Internet: http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/10/07/chez-volkswagen-ca-marche-comme-en-coree-du-nord_4784088_3234.html [Zugegriffen am 26.11.2015].

BRAULT, ELSKE (2015): Ehrlichkeit bringt Gewinn. Der Abgas-Skandal von VW, SWR2 Kulturgespräch mit Prof. Josef Wieland, Online im Internet: http://www.swr.de/swr2/kultur-info/der-abgas-skandal-von-vw/-/id=9597116/did=16205310/nid=9597116/1f2h10y/index.html [Zugegriffen am 26.11.2015].

BREITINGER, MATTHIAS (2015): CO2-Manipulation betrifft deutlich weniger VW-Autos, Onlineartikel auf zeit.de vom 09. Dezember 2015, Online im Internet: http://www.zeit.de/mobilitaet/2015-12/volkswagen-co2-angaben-verdacht [Zugegriffen am 12.01.2016].

BREITINGER, MATTHIAS (2016): Volkswagen. Der Abgasskandal, Online im Internet: http://www.zeit.de/wirtschaft/diesel-skandal-volkswagen-abgase [Zugegriffen am 07.01.2016].

BROWN, MICHAEL E. / TREVIÑO, LINDA K. / HARRISON, DAVID A. (2005): Ethical Leadership. A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97 (2), S. 117–134.

BÜCHMANN, GEORG / ROBERT-TORNOW, WALTER (1898): Geflügelte Worte. Der Citatenschatz des deutschen Volkes, 19. vermehrte und verbesserte Aufl., Berlin: Haude & Spener'sche Buchhandlung.

BUCHTER, HEIKE et al. (2015): Die Rauchvergiftung, in: Die Zeit Nr. 39 vom 24. September 2015, S. 23–24.

BUSSE, CASPAR (2015): Volkswagen. Ein unregierbarer Konzern, Onlineartikel auf sueddeutsche.de vom 26. April 2015, Online im Internet: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/pich-ruecktritt-volkswagen-ein-unregierbarer-konzern-1.2452848 [Zugegriffen am 15.01.2016].

BUSSE, CASPAR / HAGELÜKEN, ALEXANDER (2015): Nie mehr rumschreien, Onlineartikel auf sueddeutsche.de vom 16. Oktober 2015, Online im Internet: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/abgasskandal-und-die-folgen-nie-mehr-rumschreien-1.2693522 [Zugegriffen am 15.01.2016].

BYRNE, JOHN A. (1992): The Best Laid Ethics Programs, Onlineartikel vom 8. März 1992 auf bloomberg.com, Online im Internet: http://www.bloomberg.com/bw/stories/1992-03-08/the-best-laid-ethics-programs-dot-dot-dot [Zugegriffen am 06.02.2016].

CAVANAGH, GERALD F. / MOBERG, DENNIS J. / VELASQUEZ, MANUEL (1981): The Ethics of Organizational Politics, in: Academy of Management Review, 6 (3), S. 363–374.

DE CREMER, DAVID / TENBRUNSEL, ANN E. (Hg.) (2012): Behavioral Business Ethics, New York u.a.: Routledge.

DE CREMER, DAVID / TENBRUNSEL, ANN E. (2012): On Understanding the Need for a Behavioral Business Ethics Approach, in: DE CREMER, DAVID / TENBRUNSEL, ANN E. (Hg.): Behavioral Business Ethics, New York u.a.: Routledge (shaping an emerging field).

DE CREMER, DAVID / TENBRUNSEL, ANN E. / VAN DIJKE, MARIUS (2010): Regulating Ethical Failures. Insights from Psychology, in: Journal of Business Ethics, 95 (S1), S. 1–6.

DENISON, DANIEL R. (1996): What is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, in: Academy of Management Review, 21 (3), S. 619–654.

DEUTSCHE UMWELTHILFE (DUH) (2013): Spritverbrauch von Pkw. Deutsche Umwelthilfe fordert Eingreifen des Staates gegen manipulierte Herstellerangaben, Pressemitteilung vom 13. Mai 2013, Online im Internet: http://www.duh.de/pressemitteilung.0.html?&no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=3098&cHash=02030992c5b44cefe364b22b4fa33fd9&utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter [Zugegriffen am 06.01.2016].

DIERIG, CARSTEN et al. (2015): Deutschlands Problem ist der deutsche Ingenieur, Onlineartikel auf welt.de vom 20. Oktober 2015, Online im Internet: http://www.welt.de/wirtschaft/article147773198/Deutschlands-Problem-ist-der-deutsche-Ingenieur.html [Zugegriffen am 23.11.2015].

DIETSCHE, KARL-HEINZ / SCHUMACHER, HERBERT (Hg.) (2007): Dieselmotor-Management im Überblick, 2. Aufl., Plochingen: Bosch.

DOMES, ROMAN / GERHARDT, THOMAS (2016): VW-Dieselmotor EA189 mit Betrugssoftware. Das müssen Sie jetzt zum Rückruf wissen, Onlineartikel auf auto-motor-und-sport.de vom 28. Januar 2016, Online im Internet: http://www.auto-motor-und-sport.de/news/ea189-motor-mit-betrugssoftware-diese-autos-sind-betroffen-9982008.html [Zugegriffen am 22.03.2016].

EBERHARDT, DANIELA (2013): Culture Matters - aber wie? Impulse zum Phänomen Organisationskultur, in: EBERHARDT, DANIELA (Hg.): Unternehmenskultur aktiv gestalten, Berlin / Heidelberg: Springer, S. 5–32.

ECKL-DORNA, WILFRIED (2015): Klagewelle gegen Volkswagen. Der Länder-Überblick, Onlineartikel auf manager-magazin.de vom 5. November 2015, Online im Internet: http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-abgas-skandal-welche-staaten-klagen-bereits-gegen-vw-a-1055774.html [Zugegriffen am 10.01.2016].

EFLER, MARCUS et al. (2015): Am Boden, in: Focus (40), S. 24–36.

EINARSEN, STÅLE / AASLAND, MERETHE S. / SKOGSTAD, ANDERS (2007): Destructive Leadership Behaviour. A Definition and Conceptual Model, in: The Leadership Quarterly, 18 (3), S. 207–216.

EINARSEN, STÅLE / SKOGSTAD, ANDERS / AASLAND, MERETHE S. (2010): The Nature, Prevalence, and Outcomes of Destructive Leadership. A Behavioral and Conglomerate Approach, in: SCHYNS, BIRGIT / HANSBROUGH, TIFFANY (Hg.): When Leadership Goes Wrong. Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures, Charlotte (NC): Information Age Pub, S. 145–171.

EISERT, REBECCA (2015): VW-Marken-Chef Herbert Diess. Martin Winterkorns Mann fürs Grobe, Onlineartikel auf wiwo.de vom 30. Juni 2015, Online im Internet: http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/vw-marken-chef-herbert-diess-neue-organisation-soll-hierarchien-abschaffen/11965926-2.html [Zugegriffen am 15.01.2016].

EULER, CHRISTIAN D. (2010): Porsche und Volkswagen, Weinheim: Wiley-VCH.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2015): Commission Welcomes Member States' Agreement on Robust Testing of Air Pollution Emissions by Cars, Pressemitteilung vom 28. Oktober 2015, Online im Internet: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-5945_en.htm [Zugegriffen am 10.11.2015].

Europäische Union (EU) (02.07.2007): Verordnung (EG) Nr. 715/2007 des Europäischen Parlaments und des Rates über die Typgenehmigung von Kraftfahrzeugen hinsichtlich der Emissionen von leichten Personenkraftwagen und Nutzfahrzeugen (Euro 5 und Euro 6) und über den Zugang zu Reparatur- und Wartungsinformationen für Fahrzeuge. Nr. 715/2007, vom 29.06.2007, Fundstelle: Amtsblatt der Europäischen Union.

FERRELL, ODIES C. / FRAEDRICH, JOHN / FERRELL, LINDA (2015): Business Ethics. Ethical Decision Making and Cases, 10. Aufl., Stamford: Cengage Learning.

FERRELL, ODIES C. / GRESHAM, LARRY G. / FRAEDRICH, JOHN (1989): A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing, in: Journal of Macromarketing, 9 (2), S. 55–64.

FRANKENBERG, RICHARD ALEXANDER VON (1951): Porsche. Der Weg eines Zeitalters, Stuttgart: Steingruben.

FREIDANK / GRIMM, WILHELM (1834): Vridankes Bescheidenheit, Göttingen: Dieterich.

FROMM, THOMAS / OTT, KLAUS (2016): Das wird teuer, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 62 vom 15. März 2016, S. 17.

FRÖNDHOFF, BERT (2015): VW-Führung in der Krise. „Voller Eitelkeit und restlosem Realitätsverlust“, Onlineartikel auf handelsblatt.com vom 13. Oktober 2015, Online im Internet: http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/vw-fuehrung-in-der-krise-voller-eitelkeit-und-restlosem-realitaetsverlust/12443640.html [Zugegriffen am 15.01.2016].

GERHARD, SASKIA / BREITINGER, MATTHIAS (2015): VW-Skandal. Was Sie über die Manipulation wissen müssen, Onlineartikel auf zeit.de vom 27. November 2015, Online im Internet: http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-09/vw-abgase-manipulation-faq [Zugegriffen am 07.01.2016].

GIESSNER, STEFFEN / VAN QUAQUEBEKE, NIELS (2010): Using a Relational Models Perspective to Understand Normatively Appropriate Conduct in Ethical Leadership, in: Journal of Business Ethics, 95 (S1), S. 43–55.

GLINTON, SONARI (2016): 'We Didn't Lie,' Volkswagen CEO Says Of Emissions Scandal, Onlineartikel auf npr.org vom 11. Januar 2016, Online im Internet: http://www.npr.org/sections/thetwo-way/2016/01/11/462682378/we-didnt-lie-volkswagen-ceo-says-of-emissions-scandal [Zugegriffen am 15.01.2016].

GRIEGER, MANFRED / LUPA, MARKUS (2014): Vom Käfer zum Weltkonzern. Die Volkswagen Chronik, Wolfsburg: Volkswagen Aktiengesellschaft.

GROLLE, JOHANN / HAWRANEK, DIETMAR / KURBJUWEIT, DIRK (2015): Ende eines Mythos, in: Der Spiegel, 40, S. 10–16.

GROOM, NICHOLA / KROLICKI, KEVIN (2008): Volkswagen Diesel Car Wins Green Car of the Year, Onlineartikel auf reuters.com vom 20. November 2008, Online im Internet: http://www.reuters.com/article/us-autos-greencar-idUSTRE4AJ7S120081120 [Zugegriffen am 11.01.2016].

HAGELÜKEN, ALEXANDER (2015): Thomas Sattelberger über VW. Die Sowjetunion hat auch lange funktioniert, Onlineartikel auf sueddeutsche.de vom 16. Oktober 2015, Online im Internet: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/thomas-sattelberger-die-sowjetunion-hat-auch-lange-funktioniert-1.2693524 [Zugegriffen am 15.01.2016].

HÄGLER, MAX / BAUCHMÜLLER, MICHAEL (2015): VW-Ingenieure manipulierten aus Angst vor Winterkorn, Onlineartikel auf sueddeutsche.de vom 08. November 2015, Online im Internet: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/abgas-skandal-vw-ingenieure-manipulierten-aus-angst-vor-winterkorn-1.2727745 [Zugegriffen am 09.11.2015].

HAWRANEK, DIETMAR / KURBJUWEIT, DIRK (2013): Wolfsburger Weltreich, in: Der Spiegel, 34, S. 58–68.

HEIDE, FRANK (2015): Benzinverbrauch. Wie Autohersteller bei der Verbrauchsangabe tricksen, Onlineartikel auf zeit.de vom 15. März 2012, Online im Internet: http://www.zeit.de/auto/2012-03/benzinverbrauch-abweichung [Zugegriffen am 07.01.2016].

HOFMANN, MARTIN A. (2010): Rekonstruktion kulturgebundener Orientierungsmuster in einem Unternehmen. Eine Fallstudie zur Unternehmenskultur als Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata am Beispiel der Volkswagen Aktiengesellschaft, Berlin: Logos.

HOWELL, JANE M. / AVOLIO, BRUCE J. (1992): The Ethics of Charismatic Leadership. Submission or Liberation?, in: Academy of Management Executive, 6 (2), S. 43–54.

HUCKO, MARGRET (2013): Neuer Testzyklus. Endlich Verbrauchsangaben mit Gewähr, Onlineartikel auf spiegel.de vom 22. November 2013, Online im Internet: http://www.spiegel.de/auto/aktuell/neuer-verbrauchszyklus-wltp-realistischere-verbrauchswerte-in-sicht-a-935185.html [Zugegriffen am 07.01.2016].

HUCKO, MARGRET (2015): Abgasaffäre: Audi und VW verlieren den Titel "Green Car of the Year", Onlineartikel auf spiegel.de vom 30. September 2015, Online im Internet: http://www.spiegel.de/auto/aktuell/abgasaffaere-audi-und-vw-verlieren-den-titel-green-car-of-the-year-a-1055542.html [Zugegriffen am 11.01.2016].

INTERNATIONAL COUNCIL ON CLEAN TRANSPORTATION (ICCT) (2015): Kraftstoffverbrauch und CO2-Emissionen neuer Pkw in der EU. Prüfstand versus Realität, Online im Internet: https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=0ahUKEwiD-rfzn5XKAhXCGA8KHcJtCUcQFgg_MAY&url=http%3A%2F%2Fwww.theicct.org%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2FFact%2520sheet_FromLabToRoad_2015%2520(German).pdf&usg=AFQjCNEMCbNZ3qEAOZ2yq7kiSbHkIWFgNg&cad=rja [Zugegriffen am 06.01.2016].

JAQUES, ELLIOTT (1957): The Changing Culture of a Factory, London: Tavistock.

JONES, THOMAS M. (1980): Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, in: California Management Review, 22 (3), S. 59–67.

JONES, THOMAS M. (1991): Ethical Decision Making by Individuals in Organizations. An Issue-Contingent Model, in: Academy of Management Review, 16 (2), S. 366–395.

KAISER, ARVID (2015a): Ferdinand Piëchs Rolle im Volkswagen-Abgasskandal. Kein Comeback für Diesel-Mann Piëch!, Onlineartikel auf manager-magazin.de vom 07. Oktober 2015, Online im Internet: http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/ferdinand-piechs-rolle-im-volkswagen-abgasskandal-a-1056691.html [Zugegriffen am 19.11.2015].

KAISER, ARVID (2015b): Nicht schon wieder ein Dipl.-Ing.!, Onlineartikel auf manager-magazin.de vom 24. September 2015, Online im Internet: http://www.manager-magazin.de/koepfe/neuanfang-fuer-volkswagen-ohne-car-guy-a-1054560.html [Zugegriffen am 12.01.2016].

KAUFMANN, SABINE (2011): Die Salier. Heinrich IV. und Canossa, Onlineartikel auf planet-wissen.de vom 27. Mai 2011, Online im Internet: http://www.planet-wissen.de/geschichte/mittelalter/die_salier/pwieheinrichivundcanossa100.html [Zugegriffen am 04.02.2016].

KLEINMANN, CHRISTOF (2013): Missstände beim Arbeitgeber: Das Recht auf Whistle-blowing, Onlineartikel auf spiegel.de vom 08. Juli 2013, Online im Internet: http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/whistleblower-geniessen-in-deutschen-firmen-arbeitsrechtlichen-schutz-a-909660.html [Zugegriffen am 11.12.2015].

KLINGEBIEL, MARIA / RAATZ, THORSTEN (2004): Abgastechnik für Dieselmotoren, Plochingen: Bosch.

KROEBER, ALFRED L. / KLUCKHOHN, CLYDE (1952): Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions, unter Mitarbeit von UNTEREINER, WAYNE / MEYER, ALFRED G., Cambridge (MA): Peabody Museums of American Archaeology and ethnology.

KUHN, THOMAS / WETTACH, SILKE (2015): Dieseltechnik. Abschied auf Raten, in: WirtschaftsWoche, 40, S. 22.

LEWIS, PHILLIP V. (1985): Defining 'Business Ethics'. Like Nailing Jello to a Wall, in: Journal of Business Ethics, 4 (5), S. 377–383.

LIPMAN-BLUMEN, JEAN (2006): The Allure of Toxic Leaders. Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians - and How We Can Survive Them, Oxford: Oxford University Press.

LOWELL, ABBOTT L. (1934): At War with Academic Traditions in America, Cambridge (MA): Harvard University Press.

LUDWIG, WERNER (2015a): Berger Studie. Dieselanteil wird sinken, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 239 vom 16. Oktober 2015, S. 10.

LUDWIG, WERNER (2015b): Diesel sind heute so sauber wie Benziner, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 239 vom 16. Oktober 2015, S. 10.

MASCOLO, GEORG / OTT, KLAUS (2016): VW. Ein Kronzeuge packt aus, Onlineartikel auf Sueddeutsche.de vom 22. Januar 2016, Online im Internet: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/volkswagen-ein-kronzeuge-packt-aus-1.2829840 [Zugegriffen am 27.01.2016].

MAYER, DAVID M. et al. (2009): How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108 (1), S. 1–13.

MECK, GEORG (2015): Abgasskandal. Neuer Schock: Auch Audi gesteht Manipulation, Onlineartikel auf faz.net vom 21. November 2015, Online im Internet: http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vw-abgasskandal/abgasskandal-neuer-schock-auch-audi-gesteht-manipulation-13924710.html [Zugegriffen am 30.11.2015].

MECKEL, MIRIAM (2015): Luftbuchung, in: WirtschaftsWoche (40), S. 3.

MILGRAM, STANLEY (2009): Obedience to Authority. An Experimental View, New York / Enfield: Perennial (Perennial classic).

MOTOWIDLO, STEPHAN J. / PACKARD, JOHN S. / MANNING, MICHAEL R. (1986): Occupational Stress. Its Causes and Consequences for Job Performance, in: Journal of Applied Psychology, 71 (4), S. 618–629.

NAGEL, CLAUDIA (1995): Zur Kultur der Organisation. Eine organisationspsychologische Untersuchung in der Automobilindustrie, Frankfurt am Main u.a.: Lang.

NEUMAN, JOEL H. / BARON, ROBERT A. (2005): Aggression in the Workplace. A Social-Psychological Perspective, in: FOX, SUZY / SPECTOR, PAUL E. (Hg.): Counterproductive Work Behavior. Investigations of Actors and Targets, Washington, DC: American Psychological Association, S. 13–40.

NICKEL, WOLFRAM (2013): Tradition. 75 Jahre Volkswagen Käfer, Onlineartikel auf welt.de vom 23. Januar 2013, Online im Internet: http://www.welt.de/motor/news/article113073175/Tradition-75-Jahre-Volkswagen-Kaefer.html [Zugegriffen am 29.12.2015].

O. V. (1955): In König Nordhoffs Reich, in: Der Spiegel, 9 (33), S. 16–26.

O. V. (2010): "Watergate"-Affäre bringt Nixon zu Fall. Beitrag auf tagesschau.de vom 13. Dezember 2010, Online im Internet: http://www.tagesschau.de/meldung180290.html [Zugegriffen am 12.01.2016].

O. V. (2015a): 1000 Dollar für VW-Kunden. Gibt es bald Fahrverbote für Volkswagen in Amerika?, Onlineartikel auf faz.net vom 19. November 2015: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Online im Internet: http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vw-abgasskandal/1000-dollar-fuer-vw-kunden-gibt-es-bald-fahrverbote-fuer-volkswagen-in-amerika-13920293.html [Zugegriffen am 27.01.2016].

O. V. (2015b): Amerikanische Umweltbehörden. VW-Abgas-Skandal betrifft noch mehr Autos, Onlineartikel auf faz.net vom 20. November 2015, Online im Internet: http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vw-abgasskandal/amerikanische-umweltbehoerden-vw-abgas-skandal-betrifft-noch-mehr-autos-13923720.html [Zugegriffen am 30.11.2015].

O. V. (2015c): Hausmitteilung, in: Der Spiegel (40), S. 5.

O. V. (2015d): Volkswagen. VW-Absatz in den USA bricht ein, Onlineartikel auf zeit.de vom 01. Dezember 2015, Online im Internet: http://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2015-12/volkswagen-verkaeufe-usa-absatz-einbruch [Zugegriffen am 27.01.2016].

O. V. (2015e): Volkswagen CEO. 'We have totally screwed up', Video auf bbc.com vom 22. September 2015, Online im Internet: http://www.bbc.com/news/business-34323005 [Zugegriffen am 11.01.2016].

O. V. (2015f): VW-Fehler bei Rekordwachstum. Die sechs Sünden von VW-Chef Winterkorn, Onlineartikel auf manager-magazin.de vom 31. Mai 2015, Online im Internet: http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/ueberblick-die-6-groessten-fehler-von-vw-chef-winterkorn-fotostrecke-125640-12.html [Zugegriffen am 15.01.2016].

O. V. (2015g): Führungskultur bei VW soll Abgas-Skandal ermöglicht haben, Onlineartikel auf zeit.de vom 29. Oktober 2015, Online im Internet: http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-10/volkswagen-aufsichtsrat-stephan-weil-kritikkultur [Zugegriffen am 19.11.2015].

O. V. (2015h): VW will Steuernachzahlungen übernehmen, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 258 vom 07. November 2015, S. 14.

O. V. (2015i): VW bremst bei den Investitionen nur sanft, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 270 vom 21. November 2015, S. 11.

O. V. (2016a): Diesel-Skandal. Kalifornien lehnt VW-Rückrufplan ab, Onlineartikel auf zeit.de vom 12. Januar 2016, Online im Internet: http://www.zeit.de/mobilitaet/2016-01/diesel-skandal-vw-reparatur-kalifornien-carb [Zugegriffen am 27.01.2016].

O. V. (2016b): Volkswagen ST. (VW) Chart, Graphik auf finanzen.net vom 13. Februar 2016, Online im Internet: http://www.finanzen.net/chart/Volkswagen [Zugegriffen am 13.02.2016].

ÖZGENC, KAYHAN (2006): Konzern-Patriarch. Bestrafe einen, erziehe 100, Onlineartikel auf focus.de vom 18. Dezember 2006, Online im Internet: http://www.focus.de/finanzen/news/konzern-patriarch-bestrafe-einen-erziehe-100_aid_214324.html [Zugegriffen am 19.11.2015].

PADILLA, ART / HOGAN, ROBERT / KAISER, ROBERT B. (2007): The Toxic Triangle. Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments, in: The Leadership Quarterly, 18 (3), S. 176–194.

PANKOW, GABRIEL (2015): Bratzel: "VW hat fundamentale Defizite in Unternehmenskultur", Onlineartikel auf automobil-produktion.de vom 08. Oktober 2015, Online im Internet: http://www.automobil-produktion.de/2015/10/bratzel-vw-hat-fundamentale-defizite-in-unternehmenskultur/ [Zugegriffen am 26.11.2015].

PIËCH, FERDINAND (2002): Auto. Biographie, 1. Aufl., Hamburg: Hoffmann und Campe.

PLUNGIS, JEFF / VOREACOS, DAVID / KATZ, ALAN (2015): VW's U.S. Chief Tells Congress Car Retrofits May Take Years, Onlineartikel auf bloomberg.com vom 08. Oktober 2015, Online im Internet: http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-10-08/vw-s-u-s-head-tells-congress-430-000-cars-need-engine-retrofit [Zugegriffen am 15.01.2016].

PRETZLAFF, HARRY (2015): Der VW-Chef will Vertrauen zurückgewinnen, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 250 vom 29. Oktober 2015, S. 9.

PRETZLAFF, HARRY / PICHLER, ROLAND (2015): Jetzt sind auch Benziner betroffen, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 256 vom 05. November 2015, S. 1–2.

REICHE, LUTZ (2016): Volkwagen drohen bis zu 90 Milliarden Dollar Strafe, Onlineartikel auf manager-magazin.de vom 05. Januar 2016, Online im Internet: http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/vw-skandal-us-regierung-verklagt-auto-konzern-a-1070452.html [Zugegriffen am 27.01.2016].

REITZ, ULRICH (2015): VW, Deutschland AG, Merkel, in: Focus (40), S. 5.

ROSENBERGER, WALTHER (2015): Saubere Abgase nicht zum Nulltarif. Der Chef der Deutschen Umwelthilfe, Jürgen Resch, gibt mangelnder politischer Kontrolle eine Mitschuld am Abgas-Skandal, in: Stuttgarter Nachrichten Nr. 257 vom 06. November 2015, S. 5.

SCHÄDER, BARBARA (2015): Die Volkswagen-Aktie geht auf Tauchstation, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 256 vom 05. November 2015, S. 11.

SCHEIN, EDGAR H. (2004): Organizational Culture and Leadership, 3. Aufl., San Francisco: Jossey-Bass.

SCHIERMEYER, MATTHIAS (2015): Angst vor dem Absturz durch Dieselgate, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 240 vom 17. Oktober 2015, S. 12.

SCHMINKE, MARSHALL / PRIESEMUTH, MANUELA (2012): Behavioral Business Ethics. Taking Context Seriously, in: DE CREMER, DAVID / TENBRUNSEL, ANN E. (Hg.): Behavioral Business Ethics, New York u.a.: Routledge (shaping an emerging field), S. 47–79.

SCHNEIDER, BENJAMIN (1975): Organizational Climates. An Essay, in: Personnel Psychology, 28 (4), S. 447–479.

SCHNELL, CHRISTIAN (2015): VW. Führung trifft sich zum Geheimgipfel, Online im Internet: http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/vw-bessere-balance-zwischen-zentralisierung-und-dezentralisierung/11907960-2.html [Zugegriffen am 15.01.2016].

SCHÖN, BRITTA B. / TARTLER, JENS (2016): VW-Abgasskandal. Ihre Rechte als VW-Käufer und Aktionär, Onlineartikel auf finanztip.de vom 12. Januar 2016, Online im Internet: http://www.finanztip.de/vw-abgasskandal/ [Zugegriffen am 27.01.2016].

SCHWARZE-REITER, KATHRIN (2015): Gefahr aus dem Auspuff, in: Focus (40), S. 37.

SCHYNS, BIRGIT / HANSBROUGH, TIFFANY (Hg.) (2010): When Leadership Goes Wrong. Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures, Charlotte (NC): Information Age Pub.

SEIWERT, MARTIN et al. (2015): Das tut VWeh, in: WirtschaftsWoche (40), S. 16–20.

SICILIANO, JOHN (2015): Volkswagen Scandal Christened 'Dieselgate', Onlineartikel auf washingtonexaminer.com vom 02. Oktober 2015, Online im Internet: http://www.washingtonexaminer.com/volkswagen-scandal-christened-dieselgate/article/2573316 [Zugegriffen am 11.01.2016].

SORGE, NILS-VIKTOR (2015): Würden Sie unter Ferdinand Piëch überleben?, Onlinetest auf manager-magazin.de vom 17. April 2015, Online im Internet: http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/quiz-zu-volkswagen-aufsichtsratschef-ferdinand-piech-a-1029029.html [Zugegriffen am 19.11.2015].

TEPPER, BENNETT J. (2000): Consequences of Abusive Supervision, in: Academy of Management Journal, 43 (2), S. 178–190.

THIEME, MATTHIAS / SCHWEIGER, ANDREAS (2015): Das System Winterkorn gerät ins Wanken, Onlineartikel auf morgenpost.de vom 21. September 2015, Online im Internet: http://www.morgenpost.de/wirtschaft/article205781455/Das-System-Winterkorn-geraet-ins-Wanken.html [Zugegriffen am 26.11.2015].

TREVIÑO, LINDA K. (1990): A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics, in: PASMORE, WILLIAM A. / WOODMAN, RICHARD W. (Hg.): Research in Organizational Change and Development. An Annual Series Featuring Advances in Theory, Methodology and Research, Greenwich (CT): JAI Press, S. 195–230.

TREVIÑO, LINDA K. et al. (1999): Managing Ethics and Legal Compliance. What Works and What Hurts, in: California Management Review, 41 (2), S. 131–151.

TREVIÑO, LINDA K. / BUTTERFIELD, KENNETH D. / MCCABE, DONALD L. (1998): The Ethical Context in Organizations. Influences on Employee Attitudes and Behaviors, in: Business Ethics Quarterly, 8 (3), S. 447–476.

TREVIÑO, LINDA K. / NELSON, KATHERINE A. (2011): Managing Business Ethics. Straight Talk About How to Do It Right, 5. Aufl., Hoboken (NJ): Wiley.

TREVIÑO, LINDA K. / WEAVER, GARY R. (1994): Business ETHICS/BUSINESS Ethics. One Field or Two?, in: Business Ethics Quarterly, 4 (2), S. 113–128.

TREVIÑO, LINDA K. / WEAVER, GARY R. / REYNOLDS, SCOTT J. (2006): Behavioral Ethics in Organizations. A Review, in: Journal of Management, 32 (6), S. 951–990.

UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (EPA) (2015a): All 3.0-Liter Diesel Engine Vehicles Affected. Pressemitteilung vom 20. November 2015, Online im Internet: http://www2.epa.gov/vw/all-30-liter-diesel-engine-vehicles-affected [Zugegriffen am 30.11.2015].

UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (EPA) (2015b): EPA, California Notify Volkswagen of Additional Clean Air Act Violations, Online im Internet: http://yosemite.epa.gov/opa/admpress.nsf/bd4379a92ceceeac8525735900400c27/4a45a5661216e66c85257ef10061867b!OpenDocument [Zugegriffen am 03.11.2015].

UNITED STATES ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY (EPA) (2015c): EPA, California Notify Volkswagen of Clean Air Act Violations. Carmaker Allegedly Used Software that Circumvents Emissions Testing for Certain Air Pollutants, Pressemitteilung vom 18. September 2015, Online im Internet: http://yosemite.epa.gov/opa/admpress.nsf/6424ac1caa800aab85257359003f5337/dfc8e33b5ab162b985257ec40057813b!OpenDocument [Zugegriffen am 03.11.2015].

VICTOR, BART / CULLEN, JOHN B. (1988): The Organizational Bases of Ethical Work Climates, in: Administrative Science Quarterly, 33 (1), S. 101–125.

VINEY, PETER (2008): Volkswagen's 2009 Jetta TDI Clean Diesel Awarded Green Car of the Year, Onlineartikel auf newswire.ca vom 25. November 2008, Online im Internet: http://www.newswire.ca/news-releases/volkswagens-2009-jetta-tdi-clean-diesel-awarded-green-car-of-the-year-536872701.html [Zugegriffen am 11.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2011): Volkswagen eröffnet neue Fabrik in Chattanooga/USA, Pressemitteilung vom 24. Mai 2011, Online im Internet: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2011/05/Chattanooga_Opening.html [Zugegriffen am 03.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015a): Aufklärung wird vorangetrieben: Volkswagen stellt bei internen Untersuchungen Unregelmäßigkeiten bei CO2-Werten fest, Pressemitteilung vom 03. November 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Aufklrung-wird-vorangetrieben-Volkswagen-stellt-bei-internen-Untersuchungen-Unregelmigkeiten-bei-CO2-Werten-fest/view/2857360/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=XS3lUfuG [Zugegriffen am 04.11.2015].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015b): CO2-Thematik weitgehend abgeschlossen, Pressemitteilung vom 09. Dezember 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/CO2-Thematik-weitgehend-abges-chlossen/view/2957104/6e1e015af7bda8f2a4b42b43d2dcc9b5?p_p_auth=x1VnBI1U [Zugegriffen am 13.02.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015c): Der Konzern, Online im Internet: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/the_group.html [Zugegriffen am 03.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015d): Der Volkswagen Konzern kommt voran. Aufklärung, Kundenlösungen, Neuausrichtung, Pressekonferenz vom 10. Dezember 2015, Online im Internet: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2015/12/Presentation_MUE_POE.bin.html/binarystorageitem/file/2015_12_10_Pr%C3%A4sentation+PK_final_DE.pdf [Zugegriffen am 04.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015e): Der Volkswagen Konzern stellt sich neu auf. Aufsichtsrat fasst Beschlüsse für Neuordnung, Pressemitteilung vom 25. September 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Der-Volkswagen-Konzern-stellt-sich-neu-auf-Aufsichtsrat-fasst-Beschlsse-fr-Neuord-nung/view/2726842/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=iwz6d7zQ [Zugegriffen am 10.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015f): Erklärung des Aufsichtsrats der Volkswagen AG, Pressemitteilung vom 25. September 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Erklrung-des-Aufsichtsrats-der-Volkswagen-AG/view/2726849/6e1e015af7bda8f2a4b42b43d2dcc9b5?p_p_auth=xEJYrx2w [Zugegriffen am 17.11.2015].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015g): Erklärung des Aufsichtsrats der Volkswagen AG, Pressemitteilung vom 07. Oktober 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Erklrung-des-Aufsichtsrats-der-Volkswagen-AG/view/2786293/6e1e015af7bda8f2a4b42b43d2dcc9b5?p_p_auth=LTJBvg78 [Zugegriffen am 17.11.2015].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015h): Erklärung des Präsidiums des Aufsichtsrates der Volkswagen AG, Pressemitteilung vom 23. September 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Erklrung-des-Prsidiums-des-Aufsichtsrates-der-Volkswagen-AG/view/2721309/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=iwz6d7zQ [Zugegriffen am 09.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015i): Erklärung des Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, Professor Dr. Martin Winterkorn, Pressemitteilung vom 20. September 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Erklrung-des-Vorstandsvorsitzenden-der-Volkswagen-AG-Professor-Dr-Martin-Winter-korn/view/2709299/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=iwz6d7zQ [Zugegriffen am 09.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015j): Erklärung Prof. Dr. Martin Winterkorn, Pressemitteilung vom 23. September 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Erklrung-Prof-Dr-Martin-Winter-korn/view/2721551/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=iwz6d7zQ [Zugegriffen am 09.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015k): Film: Technische Maßnahmen für betroffene EA 189, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Film-Technische-Manahmen-fr-betroffene-EA-189-Dieselmotor-en/view/2925211/6477f7a168584edc4ce4d355b116ad32?p_p_auth=aUNWJ3l7 [Zugegriffen am 27.11.2015].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015l): Fortschritt bewegen. Geschäftsbericht 2014 [Zugegriffen am 04.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015m): Matthias Müller stellt seine nächsten Schritte für den Volkswagen Konzern vor, Pressemitteilung vom 28. Oktober 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Matthias-Mller-stellt-seine-nchsten-Schritte-fr-den-Volkswagen-Konzern-vor/view/2838962/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=nOu6xJbI [Zugegriffen am 03.11.2015].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015n): Matthias Müller zum Vorstandsvorsitzenden des Volkswagen Konzerns berufen, Pressemitteilung vom 25. September 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Matthias-Mller-zum-Vorstandsvorsitzenden-des-Volkswagen-Konzerns-beru-fen/view/2726835/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=iwz6d7zQ [Zugegriffen am 10.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015o): Prüfen Sie, ob Ihr Fahrzeug betroffen ist, Online im Internet: http://info.volkswagen.de/de/de/home.html?tab=check-own-car [Zugegriffen am 05.10.2015].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015p): Rückruf betroffener EA189-Dieselfahrzeuge durch das Kraftfahrtbundesamt (KBA) beschlossen, Pressemitteilung vom 15. Oktober 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Rckruf-betroffener-EA189-Dieselfahrzeuge-durch-das-Kraftfahrtbundesamt-KBA-bes-chlossen/view/2803451/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=JE4nYq4I [Zugegriffen am 10.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015q): Stellungnahme zur Meldung der amerikanischen Behörde EPA, Pressemitteilung vom 02. November 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Stellungnahme-zur-Meldung-der-amerikanischen-Behrde-EPA/view/2853098/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=nOu6xJbI [Zugegriffen am 03.11.2015].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015r): Text. Video-Statement des Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, Pressemitteilung vom 22. September 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Text-Video-Statement-des-Vorstandsvorsitzenden-der-Volkswagen-AG/view/2718941/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=iwz6d7zQ [Zugegriffen am 09.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015s): Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns. Code of Conduct, Online im Internet: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/the_group/compliance.html [Zugegriffen am 12.12.2015].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015t): Video-Statements Aufsichtsrat und neuer Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, Videostatement vom 25. September 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Video-Statements-Aufsichtsrat-und-neuer-Vorstandsvorsitzender-der-Volkswagen-AG/view/2726123/6477f7a168584edc4ce4d355b116ad32?p_p_auth=aUNWJ3l7 [Zugegriffen am 27.11.2015].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015u): Volkswagen AG informiert, Pressemitteilung vom 22. September 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Volkswagen-AG-in-formiert/view/2715174/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=iwz6d7zQ [Zugegriffen am 09.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015v): Volkswagen AG stellt Aktionsplan zur Nachbesserung von Dieselfahrzeugen mit EA 189 EU5-Motoren vor, Pressemitteilung vom 29. September 2015, Online im Internet: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Volkswagen-AG-stellt-Aktionsplan-zur-Nachbesserung-von-Dieselfahrzeugen-mit-EA-189-EU5-Motoren-vor/view/2741106/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=gWBi7P9i [Zugegriffen am 10.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015w): Volkswagen Konzern Video-Statements des Präsidiums des Aufsichtsrates der Volkswagen AG, Online im Internet: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/video/2015/09/Video-Statements.html [Zugegriffen am 12.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2015x): Zwischenbericht. Januar - September 2015, Online im Internet: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2015/10/Q3_2015_d.bin.html/binarystorageitem/file/Q3_2015_d.pdf [Zugegriffen am 02.01.2016].

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT (VW) (2016): Volkswagen Konzern Ratings. Ratings auf der Unternehmenswebsite vom 28. Januar 2016, Online im Internet: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/investor_relations/fixec_income/ratings.html [Zugegriffen am 28.01.2016].

VORSTAND UND GESAMTBETRIEBSRAT DER VOLKSWAGEN AG (1988): Das Buch. Von Volkswagen 1938-1988, Für uns in Braunschweig, Emden, Hannover, Kassel, Salzgitter, Wolsburg, Wolfsburg: Volkswagen Aktiengesellschaft.

WENDT, ALEXANDER (2015): Er lief und lief und lief, in: Focus, 40, S. 34–35.

WINTZENBURG, JAN B. (2015): Was nun, Herr Müller?, in: Stern, Nr. 50, S. 42–48.

YOUTUBE (2014): 2014 Volkswagen Super Bowl Werbung Wings. Video auf youtube.com vom 28. Januar 2014, Online im Internet: https://www.youtube.com/watch?v=g5-rzZAOp-Y [Zugegriffen am 23.01.2016].

YOUTUBE (2015): Volkswagen Congress Hearing. Emissions Scandal, Online im Internet: https://www.youtube.com/watch?v=Sr9GknJ1kGk [Zugegriffen am 04.02.2016].

ZIEDLER, CHRISTOPHER (2015): Brüssel will Abgastests unter realen Bedingungen, Onlineartikel auf stuttgarter-zeitung.de vom 28. Oktober 2015, Online im Internet: http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.eu-will-schaerfere-abgastests-bruessel-will-abgastests-unter-realen-bedingungen.e0205a6d-421f-4b3d-abfb-d11f4e9400f3.html [Zugegriffen am 10.11.2015].

ZIMBARDO, PHILIP G. (2004): A Situationist Perspective on the Psychology of Evil. Understanding How Good People Are Transformed into Perpetrators, in: MILLER, ARTHUR G. (Hg.): The Social Psychology of Good and Evil, New York: Guilford Press, S. 21–50.

ZIMBARDO, PHILIP G. (2009): Foreword to the Harper Perennial Modern Thought Edition. In: Stanley Milgram: Obedience to Authority. An Experimental View, New York / Enfield: Perennial (Perennial classic), S. XI–XVII.

ZINTZ, KLAUS (2015a): Große Probleme bei der Diesel-Nachrüstung, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 244 vom 22. Oktober 2015, S. 16.

ZINTZ, KLAUS (2015b): Die Amerikaner lassen nicht locker, in: Stuttgarter Zeitung Nr. 255 vom 04. November 2015, S. 2.

# Eidesstattliche Erklärung

**Erklärung gemäß §§ 21 Abs. 9 und 23 Abs. 2 der Prüfungsordnung der Universität Hohenheim für die wirtschaftswissenschaftlichen Master-Studiengänge**

Hiermit erkläre ich, dass ich die Master-Thesis selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen oder aus anderen fremden Äußerungen übernommen wurden, sind als solche einzeln kenntlich gemacht.

Die Master-Arbeit habe ich noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung verwendet.

Des Weiteren erkläre ich, dass mir weder an der Universität Hohenheim oder an einer anderen wissenschaftlichen Hochschule bereits ein Thema zur Bearbeitung als Master-Arbeit oder als vergleichbarer Arbeit vergeben worden ist.

Stuttgart-Hohenheim, den _____

Unterschrift: _____

(als Originalunterschrift in den beiden Exemplaren der Master-Arbeit; **nicht** als Kopie)